



**ESCUELA DE POSTGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo orientado a las personas y clima  
organizacional en la institución educativa Mario Florián  
– distrito San Juan de Lurigancho - 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Magister en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

**Br. Ana Maritza Alegre Haro**

**ASESORA:**

**Dra. Jessica Palacios Garay**

**SECCIÓN:**

**Educación e idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y calidad educativa**

**PERÚ – 2015**

## **Página de Jurado**

---

**Mg. Sonia Romero**  
**Presidente**

---

**Mg. Fernando Nolasco L.**  
**Secretario**

---

**Dra. Jessica Palacios Garay**  
**Vocal**

### **Dedicatoria**

Con todo cariño a mi esposo e hija por el apoyo incondicional y amor que me brindan día a día.

Ana

### **Agradecimiento**

A Dios por darnos la vida, al Magisterio Peruano por cumplir el rol protagónico de la educación en la sociedad, a la Universidad César Vallejo por formar verdaderos profesionales para el mañana, a nuestros maestros en los distintos niveles de nuestra educación, amigos y condiscípulos por mantener viva la conciencia por conocer.

Ana

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Ana Maritza Alegre Haro, estudiante del Programa Maestría en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI n° 31655252, con la tesis titulada “liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – Distrito de San Juan de Lurigancho - 2015, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 4 de julio del 2015

---

Ana Alegre Haro  
DNI N° 31655252

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Facultad de Educación, sección de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para elaborar la tesis de Maestría en Administración de la Educación, presento el trabajo de investigación titulado: Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la Institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015.

En este trabajo se describe los hallazgos de la investigación, la cual tuvo como objetivo determinar la relación existente entre liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la Institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015, con una muestra no probabilística de 70 docentes de la institución en mención con instrumentos de medición del liderazgo orientado a las personas y clima organizacional validado por expertos en investigación educativa.

El primer capítulo contiene la introducción en sus criterios básicos a través de los antecedentes de investigación, justificación, problema, hipótesis y objetivos.

El segundo capítulo es el marco metodológico en la cual se ha considerado las variables en sus definiciones conceptuales y operacionales. Así mismo, comprende la metodología tipos de estudio, diseño, población, muestra con las que se ha trabajado, las técnicas o instrumentos con las que se ha recolectado la información y los métodos de análisis de datos.

En el tercer capítulo están los resultados donde se han considerado aspectos relacionados al análisis de la información sobre todo lo actuado, en este capítulo se encuentra la recopilación de la información, tratamientos estadísticos e interpretación de resultados, a través de tablas y figuras donde se muestran las pruebas estadísticas.

En el cuarto capítulo se ha considerado las discusiones.

En el quinto capítulo se llega a las conclusiones de esta investigación, en la que se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015 con un nivel de significancia de 0.01,  $r_s = 0.467$  y  $p=0.001 < 0.01$ .

En el sexto capítulo se dan las recomendaciones.

En el séptimo capítulo se encuentran las referencias bibliográficas, los anexos, matriz de consistencia, instrumentos aplicados en la investigación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

## Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	viii
<b>RESUMEN</b>	xiv
<b>ABSTRACT</b>	xv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	16
1.1. Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística	18
1.1.1. Antecedentes	18
1.1.2. Fundamentación científica	22
1.1.2.1. Bases teóricas de liderazgo orientado a las personas	22
El liderazgo	22
Teorías sobre el liderazgo	25
Enfoques de estilo de liderazgo	27
Tipologías de estilo de liderazgo	28
Componentes del liderazgo	32
Cualidades del líder	32
Comportamientos de liderazgo	34
Beneficios del liderazgo orientado a personas	36
Liderazgo orientado a personas	37
El papel del líder orientado a las personas	37
Dimensiones del liderazgo orientado a las personas	38
1.1.2.2. Bases teóricas del clima organizacional	41
Definición de clima organizacional	41
Enfoques del clima organizacional	43
Características del clima organizacional	44
Tipos de clima organizacional	46
Diagnóstico de clima organizacional	47
Ventajas y desventajas del clima organizacional	48



Importancia del diagnóstico de clima organizacional	49
Relación entre liderazgo y clima organizacional	49
Dimensiones del liderazgo orientado a las personas	51
1.1.2.3. Definición de términos básicos	57
1.2. Justificación	60
1.3. Problema	62
1.4. Hipótesis	66
1.5. Objetivos	66
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	68
2.1. Variables	69
2.2. Operacionalización de variables	70
2.3. Metodología	71
2.4. Tipos de estudio	71
2.5. Diseño	71
2.6. Población, muestra y muestreo	72
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
2.8. Métodos de análisis de datos	77
2.9. Aspectos éticos	77
<b>III. RESULTADOS</b>	78
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	96
<b>V. CONCLUSIONES</b>	99
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	101
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	103
<b>ANEXOS</b>	108
Matriz de consistencia	
Cuestionario	
Validación del instrumento	
Base de datos	

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable liderazgo orientado a las personas 70
Tabla 2	Operacionalización de la variable clima organizacional 70
Tabla 3	Distribución de la población 73
Tabla 4	Distribución de la muestra 73
Tabla 5	Escala Alfa Cronbach – Liderazgo Orientado a las personas 75
Tabla 6	Escala Alfa Cronbach – Clima organizacional 76
Tabla 7	Baremos de las variables 76
Tabla 8	Descripción de la variable liderazgo orientado a las personas en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015 79
Tabla 9	Descripción de la dimensión tolerancia a la libertad en la institución educativa Mario Florián - Distrito San Juan de Lurigancho – 2015 80
Tabla 10	Descripción de la dimensión demanda de reconciliación en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015 81
Tabla 11	Descripción de la dimensión integración en la Institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015 82
Tabla 12	Descripción de la variable clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015 83
Tabla 13	Descripción de la dimensión responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015 84
Tabla 14	Descripción de la dimensión conflicto en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015. 85
Tabla 15	Descripción de la dimensión identidad en la institución

	educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015	86
Tabla 16	Prueba de normalidad	87
Tabla 17	Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015	88
Tabla 18	Liderazgo orientado a las personas y responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015	89
Tabla 19	Liderazgo orientado a las personas y conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015	90
Tabla 20	Liderazgo orientado a las personas e identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015	91
Tabla 21	Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y clima organizacional	92
Tabla 22	Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad	93
Tabla 23	Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y los conflictos	94
Tabla 24	Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y las identidad	95

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1	72
Figura 2	79
Figura 3	80
Figura 4	81
Figura 5	82
Figura 6	83
Figura 7	84
Figura 8	85
Figura 9	86
Figura 10	88
Figura 11	

	Juan de Lurigancho – 2015	89
Figura 12	Liderazgo orientado a las personas y conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015	90
Figura 13	Liderazgo orientado a las personas e identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015	91

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián - distrito San Juan de Lurigancho - 2015.

La investigación fue de tipo básica con un nivel descriptivo, correlacional con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal. La muestra fue de 70 docentes y se trabajó con la institución educativa en mención. Se aplicaron los instrumentos para medir el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional, los cuales fueron validados por dos expertos conocedores del tema y la confiabilidad se midió mediante el alfa de cronbach.

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho, con un nivel de significancia de 0.01,  $r_s = 0.467$  y  $p=0.001 < 0.01$ .

**Palabras clave:** Liderazgo orientado a las personas, clima organizacional, docentes.

## **Abstract**

The present study was designed to determine the overall relationship between people-oriented leadership and organizational climate in the school Mario Florián District San Juan de Lurigancho - 2015.

Basic research was a descriptive level type, correlation with a quantitative approach, not experimental and cross-sectional design. The sample consisted of 70 teachers and worked with the school in question. The instruments were applied to measure the people-oriented leadership and organizational climate, which were validated by two experts familiar with the issue and the reliability was measured by Cronbach's alpha.

The results obtained after processing and data analysis indicate that: There is a direct and significant relationship between people-oriented leadership and organizational climate in the school Mario Florian - San Juan de Lurigancho District, with a significance level 0.01,  $r_s = 0.467$  and  $p = 0.001 < 0.01$ .

**Keywords:** people-oriented leadership, organizational climate, teachers.

# **Capítulo I**

## **Introducción**



## **Introducción**

La presente investigación pretende determinar la relación existente entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015.

El liderazgo orientado a las personas es el que estudia las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados, alcanzando niveles elevados de productividad y satisfacción en el grupo.

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

La presente investigación, da a conocer la relación entre el Liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015 lo cual se presenta en detalle, en las secciones correspondientes.

La estructura de la tesis es:

El primer capítulo contiene la introducción en sus criterios básicos a través de los antecedentes de investigación, justificación, problema, hipótesis y objetivos.

El segundo capítulo es el marco metodológico en la cual se ha considerado las variables en sus definiciones conceptuales y operacionales.

En el tercer capítulo están los resultados donde se han considerado aspectos relacionados al análisis de la información sobre todo lo actuado.

En el cuarto capítulo se ha considerado las discusiones.

En el quinto capítulo se llega a las conclusiones de esta investigación,

En el sexto capítulo se dan las recomendaciones.

En el séptimo capítulo se encuentran las referencias bibliográficas, los anexos, matriz de consistencia, instrumentos aplicados en la investigación.

La autora

## **1.1. Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.1.1. Antecedentes**

#### **Antecedentes internacionales**

Prieto (2010) en la investigación *“El liderazgo orientado a las relaciones para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencias exactas del colegio nacional Santo Domingo de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados período 2006-2010 Ecuador Universidad Estatal de Bolívar”*, cuyo objetivo fue proponer el perfil de un líder orientado a las relaciones para mejorar el desempeño docente. El estudio es no experimental, explicativa-descriptiva con una muestra de 353 sujetos. Conclusiones: En el colegio Santo Domingo en el área de Ciencia Exactas un considerable número de educadores en su desempeño docente practican un estilo de liderar dando órdenes a sus estudiantes y exigiendo obediencia inmediata exacta, creando una barrera que rompe el diálogo y genera desconfianza, situación que se agrava por una escasa motivación y orientación en el desarrollo de actividades de su materia, en este sentido es necesario forjar un perfil de líder orientado a las relaciones basados en la propuesta de los investigadores. Es importante la presente investigación porque relaciona la variable liderazgo orientado a las relaciones y desempeño docente, determinando la correlación de  $r_s=.595$ ;  $p=0.00<.001$

Henríquez (2011) elaboró una tesis titulada *“El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del liceo nacional bolivariano Aguirre. Universidad de Carabobo – Venezuela”*. Su objetivo general fue analizar el clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del liceo bolivariano Aguirre, ubicado en la localidad de Aguirre en Tinaquillo. La investigación fue descriptiva con diseño de campo, la población estuvo conformada por doce docentes. Se concluyó que no existe un tipo de clima organizacional definido, sino que coexisten todos de acuerdo a la situación que se está viviendo en el contexto educativo, y a la forma como actúa este gerente en cada institución en particular. Así mismo, se percibe que la comunicación también ha sido directamente afectada, puesto que la información que suministra el

director en muchos casos no es clara y precisa, causando incomodidad y desinformación en el personal.

Holloway (2012) realizó una investigación titulada *“Leadership Behavior and Organizational Climate: An study in a non-profit organization”*. Cuyo propósito fue presentar un estudio basado en que el liderazgo orientado a las personas está positivamente relacionado a la percepción de los empleados sobre el clima organizacional. El estudio es no experimental. La metodología para recolectar los datos fue a través de la combinación de dos instrumentos cuantitativos en un cuestionario de 79 (preguntas vía web). La muestra estuvo constituida por 87 empleados de un total de 303. Conclusiones: Los resultados revelan que el comportamiento de liderazgo orientado a las personas tiene una relación significativa con las dimensiones de clima organizacional. El presente trabajo de investigación es relevante porque relaciona las dos variables en estudio: Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional con  $r_s=.401$ ;  $p=0.001<.01$

### **Antecedentes nacionales**

Arteaga (2010) en la investigación titulada *“Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por trabajadores de la I.E. “Víctor Andrés Belaunde de Trujillo – Perú”*, cuyo objetivo fue determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la I.E. Víctor Andrés Belaunde de Trujillo. La investigación es descriptiva correlacional. Conclusiones: El liderazgo autocrático es predominantemente percibido como bueno por los trabajadores de la Institución Educativa en estudio, pero para un 38% de trabajadores no lo es, lo que significa que no hay una adecuada valoración al personal ni muestran ser proactivos. El clima organizacional predominante percibido por los trabajadores de la I.E. en estudio es regular, lo cual perjudica a la I.E. ya que afecta el comportamiento del personal. La presente investigación es relevante debido a que existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y el clima organizacional y entre relaciones interpersonales y clima organizacional percibida por los trabajadores de la I.E. Víctor Andrés Belaunde.

Campos (2012) elaboró una tesis titulada *“Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”* cuyo objetivo general fue establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, en la Región Callao, desde la percepción de los docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria. La investigación fue de tipo no experimental con diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 50 docentes, 30 participantes padres de familia y 20 alumnos del 5to grado de educación secundaria. Conclusiones El liderazgo directivo y la dimensión identidad del clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada con  $rs=0.67$ ;  $p=0.001<.01$ , en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. Esta investigación es significativa por existir correlación entre la dimensión identidad, entre otras dimensiones, del clima organizacional.

Colmenares y Palacios (2013) elaboraron una tesis titulada *“Clima organizacional y asertividad en los docentes de las instituciones educativas No. 5127 y 5128 del distrito de Ventanilla Callao 2013”*, cuyo objetivo general fue determinar la relación significativa y directa entre el clima organizacional y asertividad en los docentes de las instituciones educativas 5127 y 5128 de Ventanilla Callao 2013. La muestra estuvo conformada por 70 docentes y concluyeron que existe una relación significativa y directa entre el clima organizacional y asertividad en los docentes de las instituciones educativa 5127 y 5128 de Ventanilla Callao.

Guardia (2013) realizó una tesis titulada *“Calidad de gestión educativa y clima organizacional en los institutos educativos en la red N° 7 de la unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Comas 2013”*, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la calidad de gestión educativa y el clima organizacional en la instituciones educativas de la red N° 7 de la ugel 04 – Comas 2013. La muestra estuvo constituida por 100 profesores, el estudio fue descriptivo correlacional. Concluye que, existe una relación entre la calidad de gestión educativa y la dimensión responsabilidad del clima organizacional con una

correlación de  $r_s = 0,45$   $p = 0.001 < .01$ , en las instituciones educativas de la red N° 7 de la ugel 04 – Comas. La presente investigación es importante porque según la perspectiva de los docentes se da la correlación entre las variables con un nivel de significancia positivo considerable.

Henríquez y Tafur (2014) elaboraron un trabajo de investigación titulada *“Relación entre liderazgo y clima organizacional en la institución educativa Virgen del Rosario” año 2013, Lima – Perú*, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional de la institución educativa Virgen del Rosario, año 2013, haciendo uso del método hipotético deductivo, con diseño de investigación no experimental transversal y con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo constituida por 100 docentes que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios. Concluyeron que se ha podido determinar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo con el clima organizacional en la institución educativa “Virgen del Rosario, año 2013, obteniéndose como coeficiente de correlación no paramétrico de tipo positivo ( $r_s = .478$ ;  $p = 0.001 < .01$ ).

De acuerdo con los antecedentes antes descritos, el clima organizacional está relacionado directa y positivamente con el estilo de liderazgo; las relaciones interpersonales, la asertividad, la calidad de gestión educativa, entre otras variables. Los estudios antes mencionados tienen relevancia para la presente investigación porque todos coinciden en tener correlación significativa entre el estilo de liderazgo y clima organizacional y con niveles de correlación positivos y significativos.

## **1.1.2. Fundamentación científica**

### **1.1.2.1. Bases teóricas de Liderazgo orientado a las personas**

#### **El liderazgo**

Para Espinoza (1999) “Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa” (p. 8). Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes, aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del jefe o gestores de personas es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de la actualidad, si no que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social. De hecho, Lewin (1940) comienzan a trabajar sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p. 15).

Esa persona debe poseer un sentido muy bien desarrollado de asertividad. Una organización bien dirigida tiene un enorme potencial. El líder no es un superdotado o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa. No existe un líder aislado, se mueve en un contexto (la gente), de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan la condición de líder.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atingencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas. En tal sentido, los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión.

El liderazgo, es entonces, desde la perspectiva del enfoque conductual la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores.

Para Lewin (1940) el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto. De ahí que en el caso de los grupos bajo la conducción de líderes autocráticos y liberales, los grupos, no consiguen, los objetivos propuestos.

Lewin (1940) establece una concepción organicista, donde el grupo es un cuerpo, diferenciándose de aquellas definiciones que colocan el acento en cierta funcionalidad, que tiene que ver con la cabeza ya sea de un grupo o de una institución.

Pérez (1996) afirma que “El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores” (p. 9).

El liderazgo es un proceso dinámico de influencia sobre los demás cuya finalidad es conseguir el logro de un objetivo común.

Villancis (2004) manifiesta que la “habilidad de influenciar positivamente, dirigiendo participativamente estimulando el logro de objetivos y resultados, producto de la automotivación, cuya zaga descansa en todo el grupo de personas orientados al servicio, a la calidad y a la productividad” (p. 4).

El liderazgo es la habilidad de influenciar sobre los demás estimulando logros y resultados.

Para Chiavenato (2006) el liderazgo puede marcar diferencia de una persona, institución, nación, país y en sí del mundo entero a través de:

La capacidad de influenciar positivamente, esto involucra preocuparse por los demás y al hacerlo líder las ideas, energía, capacidades, habilidades, competencias, talentos de sus compañeros, estimular en otros la capacidad de idealizar, ver posibilidades cuando el resto ve limitaciones. El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, incluye dos dimensiones: La primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas tienen un valor importante dentro de la empresa o instituciones. (p.35)



Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que en toda organización siempre se tendrá un líder, responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de propósitos y a satisfacer intereses y demandas de sus miembros para esto el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer que los caminos que se siguen son los correctos para llegar al éxito. El liderazgo es un proceso que parte del poder motivador de líder que se nutre y apoya de los demás para que se cumplan los objetivos de una organización. Es la energía más importante de la organización, donde la principal función del líder es influir y ejercer su autoridad en los demás para que motivados alcancen las metas de la organización.

### **Teorías sobre el liderazgo**

Entre las principales teorías de liderazgo tenemos: Teoría de los rasgos, teoría conductual, teoría situacional y teoría transformacional.

#### **Teoría de los rasgos**

Según Robbins y Coulter (2010) “El líder nace no se hace, las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tiene una correspondencia con un grupo social en particular”.

Entre sus rasgos más característicos destacan: La capacidad comunicativa: facilidad de palabra, conocimientos generales, motivación, originalidad, erudición y buen juicio; personalidad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional y capacidad emprendedora; físicos, buena apariencia, energía, resistencia física y mental; y, sociales, status, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales, comprensión y cooperación. (p.390)

#### **Teoría conductual**

Para Fischman (2005) “el ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder” (p.96)

Las capacidades básicas son: conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática; sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia; y, espíritu de logros, sentido común y posición por la calidad.

## **Teoría situacional**

Según Alvarado (2003) “el líder es producto de su situación, por lo que, se es líder en un contexto y en otro no”.

Las características más relevantes son: Madurez laboral, expresado por las capacidades adquiridas, que se evidencian al realizar sus personas; y, madurez psicológica, evidenciado por la autoconfianza demostrado y que por lo tanto, hace que dicha persona sienta y a la vez irradie seguridad.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que enfoca en la disponibilidad de los seguidores. El énfasis de los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder, a pesar de que lo haga; la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo personas específicas. (p.50)

## **Teoría transformacional**

Por su parte, Fischman (2005) afirma “actualmente las personas vivimos en un mundo de cambios permanente, un líder dentro de éste contexto debe ser parte y gestor de dichos cambios, no sólo se trata de reunir características innatas ni aprender capacidades para comprometerse en determinada manera” (p. 88).

El líder es la persona o equipo que: Tiene un rol activo al estimular y guiar una transformación institucional; desarrollan la autoestima, la creatividad y el equilibrio emocional; tienen capacidad para trabajar en equipo y bajo presión; tienen capacidad comunicativa, saben dar y recibir órdenes; y, delegan el poder y están al servicio de los demás.

Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas a lo grande, al comunicarse a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos. Según la teoría de los rasgos, la personalidad, los rasgos físicos y sociales y la capacidad comunicativa en un líder son innatas, contrariamente a

ello la teoría conductual afirma que las capacidades básicas de un líder pueden ser aprendidas en el transcurso de su vida.

Por lo expuesto, para la teoría de los rasgos, el liderazgo lo define un rasgo físico o una característica, mientras que para la teoría conductual se puede capacitar a una persona para ser líder; para la teoría situacional, el líder es producto de la madurez laboral y psicológica, mientras que los líderes transformacionales mueven y cambian cosas a lo grande, teniendo una visión especial del futuro.

### **Enfoques de estilos de liderazgo**

Para James (1996) los diferentes estilos de liderazgo, se ubican en los enfoques teóricos clasificados, siendo éstos los siguientes:

El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.

El enfoque empírico, considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

El enfoque institucional o sociológico de basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.

El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

El enfoque naturalista afirma que el líder posee una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

El enfoque conductista, este enfoque se ha centrado en las funciones y los estilos de liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones

relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno o varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente. Los estudios de liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas autoritaria y de iniciación por una parte y el estilo concentrados en los empleados democrático o participativo por la otra.

El enfoque de contingencia, pretende pronosticar aquel estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada. En tal sentido James (1996) establece que el surgimiento de este enfoque debido a que los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y del conductual demostraron que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

El enfoque psicoanalítico mencionan que este enfoque cuestiona los motivos inconscientes del líder y la posición romántica (visiones idealizadas de lo que hacen y pueden lograr los líderes) que se forma en sus seguidores. (pp. 221 – 222).

Según los enfoques mencionados básicamente el líder es escogido por elección del grupo, por el status que posee o por ser el que mejor desempeña una función, designado por sus cualidades de experto.

### **Tipologías de estilo de liderazgo**

Según Bass citado por Cuadrado (2009) los estilos de liderazgo o dirección son "formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto que líderes" (p. 134).

Para Blake y Mouton citado por Cuadrado (2009) clasificó los estilos de liderazgo en Orientado a la tarea (preocupación por la consecución de los objetivos) y orientado a las relaciones (preocupación por las personas), generando cinco estilos diferentes, dependiendo del grado en el que el líder puntúe alto o bajo en orientación a la tarea o a las relaciones. Estos estilos son: liderazgo de tarea (alto objetivos-bajo personas), liderazgo club de campo (bajo objetivos-alto personas), liderazgo empobrecido (bajo objetivos-bajo personas), liderazgo de punto medio (ajuste objetivos y personas) liderazgo de equipo (alto

objetivos-alto personas). Blake y Mouton defienden que éste último es el más efectivo o productivo. Desde ésta aproximación se considera que los líderes tenían estilos básico y complementarios.

El estilo de liderazgo alude a las formas de estructurar la conducta de liderazgo; sin embargo no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo. Existen una serie de factores que guardan una estrecha relación con el liderazgo, como son las emergencias, la eficacia, las conductas, los estilos, la evaluación, pero lógicamente todas ellas con aspectos diferentes del fenómeno denominado liderazgo. La conducta es más concreta y específica que el estilo.

Entre los estilos de liderazgo, según Cuadrado (2009), más conocidos en la literatura y a las que se ha dedicado más investigación, que será a su vez incluidas en el presente trabajo de investigación, figuran:

### **Liderazgo orientado a la tarea y orientado a las relaciones (personas)**

Este estilo de liderazgo se basa en el aspecto en el que el líder centra su atención. El estilo de liderazgo orientado a la tarea y el estilo de liderazgo orientado a las relaciones. Si el líder se centra en el logro de la tarea o en la calidad de sus relaciones interpersonales preocupados por la moral del grupo y las relaciones entre sus miembros. Estos dos tipos de roles son incompatibles, es decir, una misma persona no podrá desempeñar los dos a la vez.

Estudios realizados al respecto han demostrado que existe cierta relación entre determinados rasgos de personalidad y orientación de liderazgo, pero las correlaciones entre ambos son modestas.

Es probable que los líderes orientados a las relaciones emerjan cuando tiene más interés por agradar a sus subordinados que a sus superiores y cuando están más preocupados por las necesidades de sus subordinados. También será más frecuente este estilo de liderazgo en organizaciones cuyas creencias enfatizan tratar a los miembros de acuerdo con sus necesidades. Un buen desempeño de los subordinados parece aumentar la tendencia de los líderes a estar orientados a las relaciones.

Un manager o líder puede estar orientado a la tarea o a las relaciones dependiendo de la madurez de los subordinados respecto a la tarea, esto es, madurez de trabajo (capacidad, habilidad, educación y experiencia) y madurez psicológica (motivación autoestima, confianza y buena voluntad para hacer un buen trabajo)

### **Liderazgo autocrático y democrático**

A partir de estudios experimentales se empieza a considerar la distinción entre los estilos de liderazgo autocrático o autoritario y democrático o igualitario. El líder que empleaba un estilo de liderazgo autocrático dictaba lo que se tenía que hacer y no se preocupaba por las necesidades de autonomía y desarrollo de los miembros del grupo. Por su parte el líder democrático compartía la toma de decisiones con sus subordinados y se preocupaba por la necesidad de éstos de contribuir a decidir lo que se hacía. Además el líder autoritario era más subjetivo al alabar o reprobar a cada miembro, mientras que el democrático era objetivo y racional. El líder autocrático enfatizaba su distancia social con los miembros del grupo, mientras que el democrático trataba de no enfatizarla. Los factores que determinan que el líder emplee un estilo de liderazgo autocrático o democrático vendrían a ser: Si el líder comparte la toma de decisiones, si los seguidores son la preocupación fundamental del líder, si se mantiene la distancia social, si se emplea el castigo y la coerción.

Los efectos de estilo de liderazgo democrático eran mucho más positivos que los del estilo autocrático. Sin embargo, la evidencia acumulada al respecto en años posteriores ofrece resultados mixtos. Podemos afirmar que, a partir de una gran cantidad de estudios y experimentos, el estilo democrático produce mejores efectos sobre la satisfacción de los subordinados que el liderazgo autocrático, pero la productividad a corto plazo puede verse incrementada si se adopta el estilo de liderazgo autocrático en lugar del democrático, particularmente si éste último estilo ignora la tarea y la producción por la preocupación. Sin embargo, a largo plazo, los efectos positivos del liderazgo democrático son bastante evidentes, especialmente si el desarrollo, compromiso, lealtad y participación de los empleados son importantes para la productividad.

La distinción autocrático y democrático es la más multifacética, debido a que se refiere a la forma en la que se distribuye el poder, a las personas a las que se satisfacen sus necesidades y al modo en el que se toman las decisiones.

### **Liderazgo transformacional y transaccional**

Este estilo de liderazgo es el que hace referencia a la tendencia de los líderes a intercambiar recompensas con sus subordinados, o a ir más allá de este intercambio y conseguir cambiar la escala de valores, creencias y actitudes de los seguidores.

Todos los estilos de liderazgo estudiados por la Psicología Social y de las organizaciones podrían incluirse en el liderazgo transaccional y aquellos líderes que producen efectos extraordinarios en los seguidores eran los denominados líderes transformacionales.

El liderazgo transaccional se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros de su grupo, que conocen al líder como tal y aceptan su autoridad, pero a cambio éste debe aportar recursos valiosos para el grupo. Los recursos pueden variar desde la experiencia y los conocimientos hasta recompensas de otro tipo como aumentos de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha.

Los líderes transformacionales no se limitan al intercambio, si no que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado, y también, mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

De las tipologías de estilos de liderazgo mencionadas, el liderazgo orientado a las personas tiene relación con el clima organizacional de una institución educativa, debido a que estos líderes centran su atención en la calidad de sus relaciones con los demás y que hoy en día ya no se está considerando las relaciones interpersonales, si no se está contando con líderes orientados a la tarea.

## **Componentes del liderazgo**

Para Koontz y Weihrich (1998) existen cuatro componentes en el liderazgo:

La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.

La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones. Esta se basa en el conocimiento de los individuos especialmente la naturaleza e intensidad de las necesidades y así puede definir y diseñar de mejor manera medios para satisfacer éstas necesidades y administrarlas de manera que se obtengan las respuestas deseadas.

La capacidad para inspirar a los demás para que sus seguidores utilicen intensamente sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Esto no apunta a la satisfacción de necesidades sino más bien a que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al guía que han elegido.

La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta, ante las motivaciones y surgimiento de éstas. Esta tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que este genera. Las opiniones de quienes han abordado el liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales apuntan a que las principales tareas de los administradores son el diseño y mantenimiento en condiciones favorables al desempeño. (p. 97).

Por lo expuesto, en un principio el liderazgo fue considerado como fundamental. Los individuos tienden a seguir a quienes en su opinión les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de los que motivan a sus subordinados y de la forma como operan estos motivos y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas tanto más eficaces serán probablemente como líderes.

## **Cualidades del líder**

Espinoza (1999) expresa que “todas las personas poseemos defectos y virtudes. El balance entre ambos constituye el carácter o personalidad que indicará el potencial de liderazgo que posee” (p. 23).



Menciona además una lista de virtudes que se deben practicar para lograr dicho objetivo:

Orden, a través del cual, permite que todas las cosas tengan un lugar y distribuye el tiempo adecuadamente entre cada una de sus actividades o compromisos.

Sinceridad, por medio de la cual se logra la confianza de los colaboradores. Justicia, que implica la forma ética y justa en las actitudes hacia los colaboradores y la institución.

El silencio o la reserva, donde se comunica asuntos específicos y pertinentes a la institución, evitando comunicaciones superficiales o estériles. Es necesaria la moderación, evitando los extremos, ejerciendo autocontrol sobre el resentimiento y la ira.

Humildad, no asumiendo actitudes de soberbia y poder.

La limpieza, como parte de la imagen personal.

Tranquilidad, asumiendo actitudes de no violencia de palabra o de obra contra nadie.

Laborioso, siempre ocupado en algo útil.

Capacidad de resolución, siempre llevar a cabo lo planificado con decisión.

Austero, lo que equivale a no incurrir en gastos superfluos.

Solidario con los demás sin esperar recompensas y por último,

Leal con los colaboradores como con la institución. (Espinoza, 1999, pp. 23-24).

Por lo expuesto, toda persona tiene defectos y virtudes, el balance entre ambos indicará el potencial de liderazgo que posee y entre otras virtudes de las ya señaladas, el líder debe desarrollar otras cualidades que le permitan liderar el grupo.

### **Liderazgo Orientado a las personas**

Northouse (2010) citado por Holloway define el liderazgo orientado a las personas es aquel que está más preocupado por desarrollar una relación interpersonal cercana con sus trabajadores, lo cual involucra dos tipos de comunicación para

mostrar apoyo social y emocional, mientras ayudan a sus empleados a sentirse cómodos con ellos mismos, sus compañeros y su situación.

Los líderes orientados a las relaciones o personas demuestran comprensión por los problemas con sus empleados. Ellos ayudan a sus empleados en sus profesiones. Ellos proporcionan bastante información a sus empleados para efectuar su trabajo, permiten la autonomía en su trabajo y muestran aprecio.

Para Robbins y Coulter (2010) “el liderazgo orientado al empleado hace hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados”.

Por lo expuesto, estudios sobre liderazgo llevados a cabo en la universidad de Michigan también halló dos dimensiones del comportamiento de liderazgo, las que identificaron como orientado al empleado y orientado a la producción. Los líderes orientados al empleado se caracterizaban por hacer hincapié en las relaciones interpersonales. Los líderes orientados a la producción, por el contrario, tendían a enfatizar los aspectos de las tareas del trabajo. A diferencia de los otros estudios, los estudios de Michigan concluyeron que los líderes orientados al empleado alcanzaban niveles elevados de productividad y de satisfacción en el grupo.

### **Comportamientos de liderazgo**

Según Farris, citado por Holloway (2012) identificó dos tipos específicos de comportamiento de liderazgo:

#### **Orientado a las personas o relaciones**

Los líderes orientados a las personas o relaciones están más comprometidos con el desarrollo personal, ellos usan dos tipos de comunicación para mostrar soporte social y emocional mientras ayudan a sus empleados a sentirse cómodos con ellos mismos. El liderazgo orientado a las personas demuestra preocupación por los problemas del empleado, se preocupan por la formación de sus empleados.

Suministran bastante información a sus empleados para hacer su trabajo, permiten autonomía en el trabajo y muestran aprecio.

De acuerdo a Yulk (2006) el liderazgo orientado a las personas Incluye soporte del comportamiento, desarrollo del comportamiento y reconocimiento al comportamiento. El soporte del comportamiento incluye mostrar aceptación y preocupación por las necesidades y sentimientos de otros. El desarrollo del comportamiento provee potenciales beneficios a nuevos y no experimentados supervisores, colegas, pares y subordinados. El reconocimiento al comportamiento muestra aprecio y premio a otros por rendimientos efectivos, logros significativos y contribuciones importantes a la organización. (p. 150).

### **Orientado a las tareas**

Están primeramente involucrados en alcanzar las metas o los objetivos. Ellos ayudan a alcanzar sus metas definiendo roles, estableciendo metas y métodos de evaluación, dando dirección, estableciendo líneas de tiempo y mostrando como las metas deben ser alcanzadas. Como regla ellos utilizan una forma de comunicación para aclarar que necesita ser hecho, quien es el responsable para hacerlo y como necesita ser hecho. Los líderes orientados a las tareas coordinan, planean y programan las actividades del trabajo. Ellos proporcionan a sus empleados la necesaria motivación, equipos, suministros y asistencia técnica para completar el trabajo.

Los líderes orientados al trabajo incluyen aclaración de roles y objetivos, monitorean individualmente la ejecución y operación en un tiempo de planeación mínimo, asignan las tareas, explican las responsabilidades y ponen las expectativas de rendimiento.

Según la distinción de comportamientos del liderazgo se basa en el aspecto en que el líder centra su atención, ya sea el orientado a las personas u orientado a las tareas, es decir, si el líder se centra sólo en el logro de las tareas o aquellos con una orientación socioemocional, preocupados por la moral del grupo y las relaciones entre sus miembros.

### **Líderes orientados a las relaciones o personas**

Según Garay (2009) “es el tipo de liderazgo que antepone las personas a las tareas” (p. 87).

Este estilo se da típicamente en situaciones en donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo junte información y la utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema, genere ideas. Estas situaciones se dan normalmente en ámbitos de negocios en donde hay que tomar decisiones y se tiene tiempo para decidir: directorios de compañías, grupos de trabajo en áreas funcionales de la organización, grupos de profesionales-especializados. Un líder orientado a las relaciones entiende la importancia de las tareas, pero solo dedica gran cantidad de su tiempo y se enfoca en lograr las necesidades de cada uno involucradas en la tarea. Esto puede involucrar el ofrecer incentivos, como bonos, negociaciones con conflictos del lugar de trabajo o de clases, el ocupar tiempo individual con los empleados para aprender sus fuerzas y debilidades, ofrecer compensación promedio financiera, o tan solo realizar un control personal y positivo.

Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

### **Beneficios del liderazgo orientado a las relaciones o personas**

Garay (2009) afirma que “el líder orientado a las tareas entiende que la productividad es primordial en lograr las metas y tener éxito, ya sea en un ambiente de negocios o algún otro” (p. 90). De igual manera, el líder orientado a las relaciones entiende que construir una productividad positiva requiere un ambiente positivo donde los individuos se sientan dirigidos. Los conflictos personales, la insatisfacción en el trabajo, el resentimiento y el aburrimiento pueden dañar la productividad, por lo que el líder orientado a las relaciones coloca a las personas primero para asegurar que dichos problemas sean mínimos.

### **Liderazgo eficaz orientado a las personas**

Según Made (2013) un líder debe transmitir, esta es la cualidad imprescindible para que podamos considerar a una persona como líder de un equipo profesional.

Sobre esa base, se pueden distinguir dos estilos de liderazgo:

El comportamiento de apoyo o de relaciones involucra comunicación mutua y las respuestas que muestran apoyo emocional a los demás.

El comportamiento directivo o de tareas determina qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y quién es responsable de hacerlo.

El líder orientado a las relaciones es transmisor, suelen ser carismáticos y su principal objetivo es fortalecer las relaciones de confianza con el equipo para que todo el grupo trabaje conjuntamente y no sólo pensando de forma individual. Su estilo es emocional, se preocupan por el estado anímico de su equipo e intentan conocer su apartado personal para potenciar el profesional.

El líder orientados a las tareas es ejemplar su estilo es analítico, piensan mucho antes de actuar, canalizan muy bien su energía, y uno de sus puntos fuertes es la constancia y la perseverancia. Su carácter personal imprime objetividad en sus acciones, es decir, no tomarán decisiones precipitadas sin haber analizado los pros y los contras y se apoyarán en la opinión de sus subordinados para valorar sus impresiones y medir el impacto que puede causar una toma de decisión.

Por lo expuesto, la función o papel que debe desempeñar un líder orientado a las personas, en términos generales es la actuación que tendrá el líder dentro del grupo donde ejerce el liderazgo.

### **El papel del líder orientado a las personas**

Según Made (2013) el líder orientado a las personas contribuye a desarrollar los siguientes aspectos:

Mejorar las competencias de líder. Practicar y adquirir nuevas destrezas de liderazgo. Incrementar el auto-desarrollo. Crear nuevos seguidores. Mejorar la

comunicación. Incrementar la productividad. Trabajan el acompañamiento, el seguimiento y el compromiso. No suelen tener un no por respuesta. Buscan soluciones a cualquier situación problemática y suelen tener una capacidad resolutoria muy alta. Conducta orientada a las relaciones: Actividades y comportamientos orientados a las personas: Ayuda, confianza y consideración personal de los miembros del equipo. Desarrollo profesional de las personas. Reconocimiento de los logros obtenidos. Consulta de decisiones al equipo. Mantener informados de asuntos que les influirán.

## **Dimensiones del liderazgo orientado a las personas**

### **Dimensión 1: Tolerancia a la libertad**

Según Stogdill (1963) citado por Holloway (2012) “permite a los miembros inclinarse por la iniciativa, toma de decisiones y la acción en el trabajo” (p. 12).

La tolerancia a la libertad permite a los miembros completar su trabajo con libertad y de la mejor forma que piensan.

Para el Ministerio de Educación (2012) “la tolerancia es un valor que consiste en el respeto a las diferencias ajenas y a la forma de actuar del otro” (p. 52).

La tolerancia en el ámbito social conlleva a la aceptación de las personas tal como son, sin que las diferencias religiosas, políticas, sexuales o culturales afecten el respeto a su dignidad. La tolerancia es una de las virtudes esenciales en la democracia porque motiva el respeto mutuo de las creencias personales, así como la libertad de manifestarlas públicamente.

El Ministerio de Educación (2012) afirma que “la libertad es la facultad que tiene cada persona de decidir cómo actuar en las diferentes situaciones de la vida” (p. 50).

Algunos creen que tener libertad es hacer lo que quiera. La libertad está íntimamente ligada a la responsabilidad. Las personas libres piensan muy bien lo que van a hacer antes de actuar, obran siempre con responsabilidad y respetan

los derechos de los otros. Así una persona libre, además de decidir, asume las consecuencias de sus actos.

Por lo expuesto, la libertad es una condición esencial del ser humano. Su ejercicio supone situaciones de justicia que permitan acceder a diversas oportunidades u opciones a elegir. El ser humano tiene que elegir en cada momento de su vida, que su ser es producto de sus decisiones y que ninguna persona debe imponer su voluntad sobre la libertad de la otra. La vida de cada persona le pertenece.

Existen también tres tipos de libertad:

Libertad externa: Consiste en poder actuar como creamos conveniente respetando las leyes de nuestro país y las costumbres sociales, sin que haya ningún obstáculo que, desde fuera de nosotros, nos lo impida.

Libertad interna: Consiste en poder tomar las decisiones que estimemos oportunas sobre los asuntos que nos afectan. Esta es la auténtica libertad moral, pues nadie nos puede privar de ella. No obstante, para ejercerla debemos ser críticos y reflexivos.

Libertad compartida: Algunas de nuestras decisiones individuales afectan a los demás o al bien común. Por ello, el concepto de libertad compartida supone que no hay libertad sin comunidad, sin vínculos y compromisos. La libertad define quienes somos, pero no desde la soledad, sino desde nuestros vínculos con los demás.

## **Dimensión 2: Demanda reconciliación**

Stogdill (1963) citado por Holloway (2012) “reconcilia demandas conflictivas y reduce desórdenes en el sistema” (p. 12).

La demanda de reconciliación afronta problemas con eficiencia y reduce los problemas manteniendo el orden.

Para Ortiz (2006) “reconciliar significa la acción y el efecto de volver a la concordia a los que estaban desunidos” (p. 26).

Significa crear o tender puentes, una sabia forma de proporcionar las condiciones necesarias para que sea restituido el sentido de las cosas y el sentido de la justicia, apartando a un lado los espacios ocupados por el sin sentido, esto es por la violencia, la crueldad, el odio y el rencor.

La reconciliación es un proceso al que las sociedades en conflicto destructivo deben poder acceder recurriendo a herramientas no coercitivas ni violentas. La reconciliación entre los actores y los discursos en conflicto se obtiene de los individuos y los grupos.

Por lo expuesto, la reconciliación es más que el principio de un acuerdo o de un proceso, es el resultado exitoso de la combinación de muchos procesos armonizados. Sólo podrá haber espacios para la reconciliación cuando se hubieran puesto en marcha un mínimo de mecanismos, procedimientos y dinámicas que hicieran propicio tal escenario.

### **Dimensión 3: Integración**

Stogdill (1963) citado por Holloway (2012) afirma que "mantiene la organización estrechamente unida y resuelve conflictos entre los miembros" (p. 12).

Mantener la organización estrechamente unida es sinónimo de mantener al grupo trabajando como equipo ayudando a los mismos a resolver sus diferencias.

Según Borsari y Gallicchio (2008) la integración es "saber reconocer la diversidad, valorizar las diferencias humanas, aceptarlas dentro de un contexto social que puede ofrecer a cada uno de sus miembros las mejores condiciones para el máximo desarrollo de sus capacidades, poniendo a su alcance los mismos beneficios y oportunidades" (p. 26).

Por lo expuesto, la dimensión integración está referida a propiciar la unidad en la organización y evitar o solucionar los conflictos que pudieran presentarse entre los miembros.



### **1.1.2.2. Bases teóricas de Clima organizacional**

#### **Definición de clima organizacional.**

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización (Litwin y Stringer, 1968, p. 120).

Para Chiavenato, (2009) el clima organizacional es “la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas, por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261).

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales, del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influye y realimenta entre sí.

Según Dessler (1996) “no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p. 81).

García y Medina (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macroorganización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. La organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la

administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). (p. 190).

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución.

Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social.

Asimismo manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Es una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

En base a la concepción de Lickert (1978) citado por Acero (2003) conceptualiza el clima organizacional como:

La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos. (p. 10).

En tal sentido, Acero, define el clima como un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo.

El clima organizacional es definido como un estado psicológico fuertemente afectado por las condiciones organizacionales, como sistemas, estructuras, las características administrativas. El clima organizacional es una percepción del ambiente organizacional, el cual está compuesto de una variedad de elementos o dimensiones.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### **Enfoques del clima organizacional**

Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas el clima organizacional:

Perspectiva objetiva o realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones

de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.

Perspectiva interaccionista: vinculada a las relaciones interpersonales e interambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. (p. 56).

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.

### **Características del clima organizacional**

Para Silva (1996) las características medulares del clima organizacional son las siguientes: “Es externo al individuo, le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto, existe en la organización, se puede registrar a través de procedimientos varios, y es distinto a la cultura organizacional” (p. 25).

Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (p. 50).

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

Para Alcocer (2003) “el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos” (p. 90).

Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características. En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, posee las siguientes características: El clima se circunscribe al ambiente laboral; ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental; el clima repercute en el comportamiento laboral; el clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual; y, las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.

Por lo expuesto, el clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

## **Tipos de clima organizacional**

Likert (1967) citado por Brunet (1987) en su teoría de los sistemas “determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones” (p. 105).

Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

### **Diagnóstico de clima organizacional**

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico.

Valdez (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (p.10)

El diagnóstico es un proceso preventivo y de estrategia, el mismo que permitirá cambios en la empresa.

En este sentido, Rodríguez (1999) define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. (p.25)

Siendo el diagnóstico un proceso de medición de la efectividad, éste tendrá relevancia para la predicción y control del comportamiento organizacional.

Hellriegel (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora.

El diagnóstico es un proceso de evaluación del funcionamiento de la organización.

Por lo expuesto y para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

### **Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional**

Burke (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el



ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que “algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación” (p. 78).

Muchas organizaciones sacan provecho de las ventajas que tiene el diagnóstico de clima organizacional, para otras puede ser ventajoso por ser susceptible de manipulación.

### **Importancia del diagnóstico de clima organizacional**

Brunet (1987) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De lo expuesto, el diagnóstico del clima organizacional es importante por tres razones: Evalúa las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción, sostiene cambios y prevee los problemas.

### **Relación entre liderazgo y clima organizacional.**

Chiang (2010) manifiesta que en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto refiere que Kozlowski y Doherty (1989) establecen lo siguiente:

Que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a

pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación. (p. 66).

Umaña (2007) señala que funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”: (p. 4).

Un aspecto es el impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad.

Un segundo aspecto en considerar en este rubro es la “química” que se da entre el director y sus pares (otros directores de dependencia de rango similar).

Un tercer aspecto fundamental es determinar la satisfacción que se percibe, de parte del personal, respecto de los servicios que prestan de las oficinas de la gestión del personal.

Otro aspecto, es el estilo gerencia, donde se percibe el conocimiento técnico del superior jerárquico, grado en que establece metas, si retroalimenta a los colaboradores, si es justo en la asignación de las cargas de trabajo y el valor que le da a la promoción y el desarrollo de las personas. Así menciona: Es importante también determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas.

Un quinto aspecto, son las características del trabajo, si bien es cierto que las actitudes de las personas influyen en su disposición hacia el trabajo, el perfil de los puestos también afecta el grado de satisfacción de quienes lo ocupan.

Por lo tanto, Umaña en esta dimensión, afirma que debe considerarse, por lo menos, la importancia, la variedad, la dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo, para ello el liderazgo ejercido debe promover un clima adecuado, satisfaciendo las necesidades de los docentes como colaboradores.

Y finalmente, como último aspecto, menciona que se tiene el ambiente físico, para la existencia de un clima adecuado es importante conocer las condiciones físicas de la organización, como iluminación, ruido, temperatura y dimensiones de las oficinas. En este aspecto, Umaña afirma que la adecuada capacidad de planificación, organización, ejecución y evaluación de parte del director, concertado con un trabajo logístico permanente, permitirá poseer ambientes adecuados para el proceso de atención educativa de calidad.

Como es posible observar, este conjunto de aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el director de las instituciones educativas como líder, en el ejercicio direccional, para que los docentes perciban un ambiente y clima organizacional satisfactorio.

## **Dimensiones del clima organizacional**

### **Dimensión 1: Responsabilidad**

Para Litwin y Stringer (1968) citado por Holloway (2012) “es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo” (p. 14).

La responsabilidad permite tomar decisiones y desarrollar iniciativas en el trabajo, existiendo autonomía y participación.

Según Campos (1995) “la responsabilidad está profundamente ligada a la obligación y deber. Donde hay responsabilidad hay obligación o deber, ambos constituyen la materia prima de la responsabilidad” (p. 93).

El deber es impulso, sentimiento, desinterés, ética. La obligación es la forma. El deber es la sustancia. Obligación y deber siendo conceptos diferentes no son incompatibles. Nuestro espíritu de responsabilidad nos conllevará a convertir toda obligación en un deber.

Es parte de la responsabilidad, el tener presente nuestra conducta en los centros de trabajo, el cumplir estrictamente con el horario establecido, en la

entrega de informes a su debido tiempo y el cumplimiento del reglamento y decisiones emanadas de la superioridad.

## **Dimensión 2: Conflicto**

Litwin y Stringer (1968) citado por Holloway (2012) afirma que “es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten” (p. 14).

Existen manera útiles de prevenir los conflictos o resolverlos positivamente mediante la autocrítica.

Para Brunet (1997) “es la percepción del trabajador sobre las formas y mecanismos que se implementan para solucionar conflictos dentro de la organización y nivel de afrontamiento de los conflictos” (p. 55).

Según el Ministerio de Educación (2012) los conflictos “son enfrentamientos entre dos o más partes, es decir, personas, grupos o estados, que no están de acuerdo sobre algo, porque tienen intereses diferentes u opuestos” (p. 66).

Para que se produzca el conflicto, las personas deben percibir: Existen objetivos incompatibles; las recompensas que reciben son escasas; y, la otra parte interfiere en el logro de sus metas.

La existencia de objetivos incompatibles da origen a actitudes hostiles entre las partes. Sin embargo, el conflicto no sólo genera oposición; las partes involucradas se relacionan y cooperan durante la búsqueda de una solución. El conflicto por lo tanto puede tener un resultado positivo, y las metas inicialmente incompatibles, al ser analizadas pueden ser motivo de acercamiento e impulso de cambio.

Muchos conflictos, ante la falta de mecanismos de solución, terminan en violencia. Existen dos tipos de violencia: Violencia directa, es la más visible, ya que se manifiesta en la conducta de las personas o de los grupos; y, violencia

indirecta, es invisible y se presenta de manera tan imperceptible que quien sufre la agresión puede llegar a asumir la situación como algo normal.

Robbins y Coulter (2010) definen el conflicto como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes, intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición

Schermerhorn citado por Hellriegel (2004) clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

Conflicto Individual: Entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.

Conflicto interpersonal: Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.

Conflicto intergrupar: Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones, y dificultan las actividades de coordinación e integración.

Conflicto interorganizacional: Son los conflictos entre las organizaciones, éstos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas privadas. (p. 42).

El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses, en este concepto además se debe incluir interdependencia e interacción. Esta definición es lo suficientemente flexible como para implicar conflictos desde sus formas más leves hasta los actos de violencia más abiertos.

### **Dimensión 3: Identidad**

Para Litwin y Stringer (1968) citado por Holloway (2012) “es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización” (p. 14).

Sentimiento vinculado a la organización identificado con valores y metas de la misma.

Según Brunet (1997) “es el sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo; de alguna manera refleja si hay coincidencias entre los objetivos personales y los de la organización” (p. 55).

Belleli y Barkurst (1999, p.50) citado por Monereo y Pozo (2011) señalan que “la noción de identidad se deriva de dos palabras latinas: idem (igualdad) e ipse (mismidad)” (p. 31).

La igualdad se refiere al mantenimiento de la identidad de una cosa a través del tiempo, mientras que la mismidad no es sólo un proceso de igualdad lógica, sino que supone la existencia continua de un sujeto de la acción moralmente imponible. Esta noción implicaría conciencia de yo, de mi mismo, pero también conciencia de nosotros, con lo que la identidad es la acción que recae sobre otros; acciones morales que condiciona el ser, y el llegar a ser, del individuo o del grupo en el transcurso de la existencia.

Los seres humanos no son tales en virtud de su mera herencia genética, si no por su participación en una cultura que le aporta las bases para establecer significados; cada una de ellas tiene maneras diferentes de ayudar a sus miembros en la comprensión de tales significados, pero todas las culturas tiene un rasgo universal indiscutible; en semejante institución siempre se respeta la centralidad del yo.

La identidad es un término que hace referencia a la forma en que la gente comprende su relación con el mundo y al modo en que tal relación es

constituida en el tiempo y el espacio, y se proyecta en sus posibilidades futuras. (Bruner, 1995, p. 27).

Según Berrocal (2007) el fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones educativas, de parte de los docentes, constituye:

Un punto de partida para la formación de la identidad institucional. A través del reconocimiento de los miembros de la comunidad educativa con la institución se puede lograr la identificación con la misma, así como lograr actuaciones y prácticas que reflejen la identidad institucional. (p. 80).

Según Avila (1997) en el contexto educativo, estos cambios se reflejan en recientes procesos de descentralización, autonomía escolar, innovaciones pedagógicas, nuevos sistemas de evaluación, entre otros, que conviven y se chocan con viejos procesos de centralización, dependencia escolar, tradicionalismo. Como en todo tiempo de cambio donde lo nuevo convive con lo antiguo, se producen entonces choques y contradicciones.

Toda identidad es una mezcla entre lo que los demás dicen que somos y lo que nosotros construimos sobre nosotros mismos. En el caso de las instituciones educativas su identidad se configura a partir de su historia previa, de las expectativas y necesidades de los estudiantes, de los padres de familia y de la comunidad, así como de los conocimientos, experiencias e intereses de los docentes y los directivos, de las prescripciones y orientaciones, planes y proyectos desde las políticas educativas: Ministerio de Educación y UGEL.

Hay una relación muy estrecha entre identidad y cultura; La identidad se articula y se sostiene en las creencias, las concepciones, los símbolos, los comportamientos y las maneras de hacer las cosas dentro de las instituciones. Fortalecer la identidad de las instituciones implica, entonces también un cambio cultural.

Según Avila (1997) para cualquier organización “es fundamental plantearse y actualizar a la luz de los cambios y las demandas de la sociedad la reflexión sobre su razón de ser y sus objetivos” (p. 80). Justamente tener claro cuál es el

objeto o razón de ser de la institución, es un elemento clave en la definición y fortalecimiento de la identidad. En las instituciones educativas esos objetivos y metas suelen estar implícitas, concretándose pocas veces en documentos contruidos y consensuados colectivamente. En esa línea va el proyecto educativo institucional que busca formalizar y concretar las intenciones de los diferentes estamentos que constituyen la comunidad educativa, dotando así a la institución de una identidad diferenciada.

Dentro del fortalecimiento de la identidad institucional y la actualización del proceso de planeación, la misión y la visión constituyen aspectos básicos. Aunque ya han sido formuladas en las instituciones, no tienen un carácter estático, pues si ya se ha alcanzado una visión, deben surgir otras que orienten la acción; o si se está en proceso de alcanzarla, pueden surgir nuevos elementos que la enriquecen. La revisión de la misión y la visión refuerza la motivación a participar y a examinar los aportes personales a ellas.

La misión es la razón de ser de la institución o centro educativo. De manera general, la misión tradicionalmente asignada a la institución escolar es la socialización y el aprendizaje. De manera específica, la misión de cada centro o institución educativa debe incluir sus particularidades: quiénes se socializan y aprenden; qué se espera que logren; qué énfasis tendrán esos aprendizajes y socializaciones; en qué contexto se espera que aporten los logros en el aprendizaje y la socialización. Es a través de la misión institucional, como se hace reconocible la institución y se diferencia de otras organizaciones y reafirma su identidad institucional.

La visión es la expresión de la institución o centro que queremos. La visión es una descripción de cómo queremos que funcione en un período determinado, debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación.

La visión y la misión son así, algo más que una tarea rutinaria o un punto del documento del PEI. Las investigaciones en gestión educativa muestran de manera reiterada que las mejores instituciones tanto en el sector público como



privado se caracterizan por tener un horizonte claro que orienta y da una dirección compartida a las metas de aprendizaje y a las metas institucionales.

Cuando las instituciones reflexionan y trabajan colectivamente y construyen acuerdos, generan una imagen positiva de sí mismas, se aumenta la credibilidad y la búsqueda de alternativas alrededor de las demandas que a diario plantea la misión de formar, y al mismo tiempo, aumentan la capacidad de integrarse al contexto, y de ganar y proyectar cada vez más legitimidad en el complejo y heterogéneo contexto social. De esta manera la identidad reflejará las propias representaciones que la institución ha ido construyendo de si misma, con la participación de los miembros de la comunidad educativa, a partir de las necesidades e intereses de la comunidad educativa y de las regulaciones y prescripciones de los entes que definen la política educativa nacional.

Cuando la institución tiene un proyecto que siente como propio y que entusiasma a todos sus estamentos, cuando logra conformar un equipo y acuñar una impronta que la enorgullece, cuando trabaja en función de objetivos precisos, cuando responde por los resultados, habrá ganado en identidad y en el reconocimiento de los miembros de su comunidad educativa y de su entorno local.

### **1.1.2.3. Definición de términos básicos**

#### **Clima organizacional**

Es la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos. (Acero, 2003).

## **Conflicto**

“Interacción entre dos o más personas, en la cual cada una de ellas percibe a la otra como una amenaza para conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades. Es decir, se produce una incompatibilidad entre los fines de cada uno y el mantenimiento de una relación efectiva satisfactoria” (Casado y Prat, 2010, p. 18).

## **Demanda de reconciliación**

“Reconcilia demandas conflictivas y reduce desordenes en el sistema. El líder utiliza un enfoque racional o uno creativo para la solución de problemas” (Chiavenato, 2009, p. 347).

## **Dimensión**

“Relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, implicando procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar” (Cequea y Rodríguez, 2010, p. 556).

## **Identidad**

La identificación con el trabajo tiene que ver con la identificación psicológica de la persona con su trabajo, o la importancia que le da la persona a su trabajo para su auto-imagen, es el grado en que la persona valora la actividad como importante. (Muchinsky, 2006).

## **Integración**

Mantiene la organización estrechamente unida y resuelve conflictos entre los miembros. El líder identifica las causas y el origen de los posibles conflictos en su equipo, escoge las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administra posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas para obtener el esfuerzo en cooperación. (Chiavenato, 2009).

## **Integración Institucional**

“Los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva” (Martini, 2009, p. 22).

## **Líder**

Alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Un buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus trabajadores a un máximo de producción y eficiencia. Para poder motivar, un líder eficaz debe saber lo que es un motivador y cómo usarlo, debe modelar con su conducta ética, estimulando la confianza con una comunicación abierta. (Robbins y Coulter, 2010).

## **Liderazgo**

“Influencia interpersonal ejercida mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo a determinadas metas” (Chiavenato, 2009, p. 500).

## **Liderazgo orientado a las personas**

“Estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación de los subordinados en las decisiones y en la orientación y el impulso que les brinda el líder” (Cuadrado, 2009, p. 137).

## **Organización**

“Entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales” (Robbins y Coulter, 2010, p. 200).

## **Responsabilidad**

“Es el sentimiento de ser tu propio jefe; no tener que revisar tus decisiones dos veces; cuando tienes un trabajo que hacer, saber que es tu trabajo” (Litwin & Stringer 1968 citado por Holloway, p. 14).

## **Relaciones Interpersonales**

“Las relaciones interpersonales son en nuestra vida una de las fuentes de mayores alegrías y satisfacciones y, a la vez, son causa de la mayores dificultades y de las más profundas tristezas” (Melendo, 1985, p. 19).

## **Tolerancia a la libertad**

"Facultad humana de dirigir el pensamiento o la conducta según los dictados de la propia razón y de la voluntad del individuo, sin determinismo superior ni sujeción a influencia del prójimo o del mundo exterior" (Cabanellas, 2009, p. 124).

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Justificación teórica**

El liderazgo orientado a las personas es el que estudia las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados.

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros, se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

En cuanto a la justificación teórica se resalta que de alguna manera el presente estudio generará un aporte, por cuanto toca temas de actualidad y que no se habían ubicado en la institución de estudio, a pesar de que se conoce las debilidades en cuanto a liderazgo orientado a las personas y clima organizacional. El solo hecho de revisar la literatura actualizada y plantear el problema constituye un aporte para la comunidad docente, pues se han descrito asuntos temáticos, se completan conceptos de aquello que había sido limitado o incompleto. Y también, se aporta al explicar los resultados de los docentes, en quienes la investigación despertó curiosidad y expectativas.

En toda organización el recurso humano es lo más importante para cumplir con sus objetivos. Existen desarrollos teóricos o investigaciones que puntualizan el impacto que tiene el liderazgo orientado a las relaciones y al trabajo sobre el clima organizacional en el sector Educación.

El diagnóstico de la relación del liderazgo orientado a las relaciones con el clima organizacional permitirá que el grupo directivo de la Institución Educativa Mario Florián se involucre en el conocimiento de lo que acontece y visualice las necesidades de cambio en estas variables.

Dado que se conocen pocos estudios similares, que vinculen la variable liderazgo orientado a las relaciones con la variable clima organizacional, este trabajo podría ser un aporte no sólo para la I.E. Mario Florián sino para otras instituciones educativas.

#### **1.2.2. Justificación metodológica**

Para el presente proyecto de investigación se recurrió al método científico para determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo orientado a las personas con el clima organizacional como un método de evaluación de este tipo de liderazgo en las I.E. y mediante la validación de los instrumentos con el juicio de expertos.

#### **1.2.3. Justificación legal**

Todas las instituciones dependen de los administradores, gerente o director, quienes conducen dichas instituciones tienen la obligación de alcanzar los objetivos planteados. En el caso de educación, las instituciones se rigen de acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044 para diseñar el PEN en la que esté plasmado la visión, misión y políticas curriculares y planes estratégicos, los mismos que deben recoger los intereses y satisfacer las necesidades de la comunidad, para la relación y ejecución de la misma se requiere la participación activa de todos sus miembros encabezados por el director quien es responsable de la planificación, planeamiento de planes estratégicos y la administración de recursos humanos (Ley general de Educación, funciones del director Art. 55 y 68).

La investigación se justifica conforme a lo establecido en la Ley del Profesorado No. 24029, Manual del Buen desempeño Docente, Manual del director y reglamento interno.

#### **1.2.4. Justificación epistemológica**

Es importante reflexionar sobre el aporte científico de una adecuada conducción de las organizaciones educativas, un liderazgo orientado a las personas y un clima organizacional que estimule todas las dimensiones del sistema educativo y especialmente aquellos que tienen que ver con los sistemas y patrones de convivencia al interior de la institución educativa Mario Florián.

#### **1.3. Problema**

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización. Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas. La institución educativa es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.

El sistema educativo peruano en su nivel de colegio tiene la función de impartir enseñanza, el cual últimamente se ha caracterizado por una serie de reformas en el aspecto de enseñanza como en la dirección. Asimismo, las instituciones educativas trabajan bajo planes establecidos por el Ministerio de educación y/o UGEL respectiva, pero son los directores quienes aplican un determinado tipo de liderazgo para alcanzar las metas planteadas en dichos planes.

El tipo de liderazgo se relacionará con las responsabilidades de los docentes y a nivel jerárquico de la institución educativa Mario Florián, dado que se cuenta con docentes de educación primaria y secundaria. Asimismo, existirán

mecanismos para prevenir los conflictos, serán estos resueltos oportuna y positivamente en la Institución educativa y existirán mecanismos adecuados para que los docentes se identifiquen con su institución educativa y las relaciones personales mejoren por el bien del educando y la comunidad educativa en general.

Es esencial para los líderes mantener un ambiente positivo de trabajo para maximizar y mejorar los esfuerzos de sus empleados para alcanzar la eficacia organizacional.

La presente investigación se limitará al levantamiento de un diagnóstico, de manera que podamos contar con información sobre la relación del liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián.

La gestión de recursos humanos constituye una dependencia de suma importancia para mantener a una organización vigente, eficiente, eficaz y productiva, teniendo como pilar el desarrollo de su potencial humano. La gestión de recursos humanos tiene como objetivo principal el desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima óptimo de trabajo y de condiciones de vida en la organización, logrando así que los trabajadores se sientan motivados, satisfechos, desarrollen sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejará el crecimiento organizacional, estos esfuerzos que realizan las organizaciones y particularmente las organizaciones educativas para enfrentar los cambios se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la comunidad educativa en la persecución de un propósito significativo a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre los integrantes de la organización, creando un clima organizacional adecuado.

El liderazgo orientado a las personas permitirá a la organización educativa mejorar la calidad educativa, pero un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización, que está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas organizacionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo, más aún el buen liderazgo ejercido por parte de la dirección permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento y se relaciona positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Por otro lado un clima organizacional que se establece en una institución educativa permitirá brindar un buen servicio a largo plazo. Es por ello que el líder en la gestión educativa debe percatarse de que el medio, forma parte del activo de la organización y como tal debe valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina rígida, con presiones al personal solo obtendrá logros a corto plazo en el mejor de los casos o se creará una institución con graves problemas de relaciones interpersonales y percibiéndose un clima organizacional desfavorable para la marcha de la misma.

Siendo el liderazgo y el clima organizacional aspectos importantes para la marcha de una organización educativa se sabe que la realidad de muchas de estas instituciones de formación tiene serios problemas al respecto, no es ajena a esta situación, la institución educativa Mario Florián que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la



capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tiene poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, entre otras. Todos los que interactúan en una organización educativa saben lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integrar a todos los miembros de dicha organización.

Es por ello que la actuación del líder educativo al frente de esta organización debe tener un rol protagónico; sin embargo, se percibe una actitud pasiva sin interés en la gestión interna de los recursos humanos, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líder.

Es muy importante conocer la relación del liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional; por tanto, el problema esencial de la presente investigación se resume en dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional de la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015?

#### **1.3.1. Problema general**

**Pg:** ¿Qué relación existe entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

**P1:** ¿Qué relación existe entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015?

**P2:** ¿Qué relación existe entre el liderazgo orientado a las personas y los conflictos en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015?

**P3:** ¿Qué relación existe entre el liderazgo orientado a las personas y la identidad en la Institución educativa. Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015?

#### **1.4. Hipótesis**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

**Hg:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – Distrito de San Juan de Lurigancho - 2015.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

**H1:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

**H2:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y los conflictos en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

**H3:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la identidad en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

**Og:** Determinar la relación que existe entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa. Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- O1:** Establecer la relación que existe entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.
- O2:** Establecer la relación que existe entre el liderazgo orientado a las personas y los conflictos en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.
- O3:** Establecer la relación que existe entre el liderazgo orientado a las personas y la identidad en la institución educativa. Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

## **Capítulo II**

### **Marco Metodológico**

## **2.1. Variables de investigación**

**Variable 1:** Liderazgo orientado a las personas.

**Variable 2:** Clima organizacional.

### **2.1.1. Definición conceptual**

#### **Variable 1: Liderazgo orientado a las personas**

“El liderazgo orientado a las personas hace hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados alcanzando niveles elevados de productividad y satisfacción en el grupo” (Robbins y Coulter, 2009, p. 390).

#### **Variable 2: Clima organizacional**

El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización. (Litwin y Stringer, 1968).

### **2.1.2. Definición operacional**

#### **Variable 1: Liderazgo orientado a las personas**

La variable de liderazgo orientado a las personas se encuentra dividido en tres dimensiones: Tolerancia a la libertad, demanda de reconciliación e integración.

#### **Variable 2: Clima organizacional**

La variable de clima organizacional se encuentra dividido en tres dimensiones: Responsabilidad, conflictos e identidad.

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Liderazgo orientado a las personas*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de mediciones
Liderazgo orientado a las personas	El liderazgo orientado a las personas es el que estudia las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados	Tolerancia a la libertad Demanda de reconciliación Integración	Libertad en el desarrollo del trabajo Incentivo a la iniciativa Manejo de problemas Manejo de detalles Trabajo en equipo. Coordinación de trabajos.	Ordinal

*Fuente:* Elaboración de la autora

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Clima organizacional*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de mediciones
Clima organizacional	El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros, se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.	Responsabilidad Conflictos Identidad	Responsabilidad por los trabajos encomendados Toma de decisiones Manejo de conflictos Resolución de conflictos Identificación con los valores Identificación con el trabajo y cumplimiento de metas	Ordinal

*Fuente:* Elaboración de la autora

### **2.3. Método de investigación**

El método empleado en este estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

“El método hipotético deductivo consiste en procedimientos que parte de una aseveración en calidad de hipótesis, deducción de las conclusiones que dan contraste con los hechos” (Bernal, 2006, p. 56)

### **2.4. Tipos de estudio**

La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional debido a que en un primer momento se describió y caracterizó la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se midió el grado de relación de las variables liderazgo orientado a las personas y clima organizacional.

Es básica, ya que tiene como finalidad “mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación” (Sierra, 2008, p. 32).

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80).

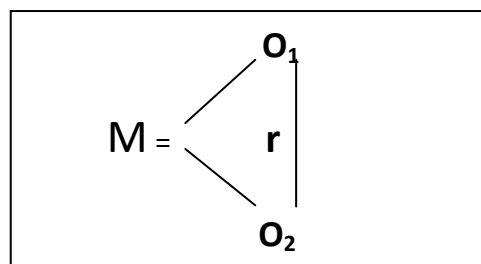
Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 81).

### **2.5. Diseño**

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151). El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



*Figura 1.* Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M : 70 docentes.

O<sub>1</sub> : Observación de la variable Liderazgo orientado a las personas.

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O<sub>2</sub> : Observación de la variable Clima organizacional.

## **2.6. Población, muestra y muestreo**

### **2.6.1. Población**

La población estuvo compuesta por un total de 70 docentes de la I.E. Mario Florián del distrito San Juan de Lurigancho.



Tabla 3

*Distribución de la población*

Docentes	Total
Docentes educación primaria	35
Docentes educación secundaria	35
Total	70

### 2.6.2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por un total de 70 docentes de la I.E. Mario Florián del distrito San Juan de Lurigancho.

Tabla 4

*Distribución de la muestra*

Docentes	Total
Docentes educación primaria	35
Docentes educación secundaria	35
Total	70

### 2.6.3. Muestreo

El muestreo fue censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido por lo cual se trabajará con la totalidad de la población.

En este sentido, López (1999) define muestra censal como “aquella porción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar” (p. 12).

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 2.7.1. Recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta que consistió en recuperar la información en la muestra de estudio.

### **2.7.2. Instrumentos**

Para este estudio se emplearon los siguientes instrumentos:

#### **Instrumento para medir la variable liderazgo orientado a las personas**

##### **Ficha técnica: Encuesta**

**Nombre:** Liderazgo orientado a las personas

**Autor:** Ana Alegre Haro

**Año:** 2015

**Lugar:** Institución educativa Mario Florián - distrito San Juan de Lurigancho

**Objetivo:** Determinar el liderazgo orientado a las personas según los docentes.

**Administración:** 60 minutos

##### **Contenido:**

Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 24 ítems distribuidos en sus tres dimensiones. La escala y valores respectivos para este instrumento son como sigue:

Nunca	(1)
Rara vez	(2)
Ocasionalmente	(3)
Frecuentemente	(4)
Siempre	(5)

##### **Validez:**

Se validó el contenido del instrumento por juicio de expertos conformado por: Dra. Jéssica Palacios Garay y Mg. Augusto Fernández Lara, quienes realizaron la validez del contenido y determinaron que el instrumento cumplían con los siguientes indicadores: Pertinencia, relevancia y claridad, para la validez se aplicó el análisis de juicio de expertos otorgó un coeficiente altamente significativo:

##### **Confiabilidad:**

Se realizó una prueba piloto con 15 docentes, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Así mismo se utilizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 5

*Escala Alfa Cronbach – Liderazgo Orientado a las personas*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,873	24

*Fuente:* Base de datos

### **Instrumento para medir la variable clima organizacional**

**Ficha técnica:** Encuesta

**Nombre:** Clima organizacional

**Autor:** Ana Alegre Haro

**Año:** 2015

**Lugar:** Institución educativa Mario Florián - distrito San Juan de Lurigancho

**Objetivo:** Determinar el liderazgo orientado a las personas según los docentes.

Administración: 60 minutos

#### **Contenido:**

Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 24 ítems distribuidos en sus tres dimensiones. La escala y valores respectivos para este instrumento son como sigue:

- Nunca (1)
- Rara vez (2)
- Ocasionalmente (3)
- Frecuentemente (4)
- Siempre (5)

#### **Validez:**

Se validó el contenido del instrumento por juicio de expertos conformado por: Dra. Jéssica Palacios Garay y Mg. Augusto Fernández Lara, quienes realizaron la validez de contenido y determinaron que el instrumento cumplían con los siguientes indicadores: Pertinencia, relevancia y claridad, para la validez aplicaron el análisis de juicio de expertos otorgó un coeficiente altamente significativo:

#### **Confiabilidad:**

Se realizó una prueba piloto con 15 docentes, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la

consistencia del contenido. Así mismo se utilizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 6

*Escala Alfa Cronbach – Clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,844	24

*Fuente:* Base de datos

Tabla 7

*Baremos de las variables*

<b>Variable / dimensión</b>	<b>Desfavorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Muy favorable</b>
Liderazgo orientado a las personas	24-56	57-89	90-120
Tolerancia a la libertad	8-18	19-29	30-40
Demanda de reconciliación	8-18	19-29	30-40
Integración	8-18	19-29	30-40
Clima organizacional	24-56	57-89	90-120
Responsabilidad	8-18	19-29	30-40
Identidad	8-18	19-29	30-40
Conflictos	8-18	19-29	30-40

*Fuente:* Base de datos

Los baremos o categorías son producto de la suma de los ítems en cada una de las variables o dimensiones, dicho puntaje se clasificó según la tabla para su interpretación cualitativa. Así mismo, los puntos de corte son 46% y 74% del rango original de datos.

### **Nivel de medición de las variables**

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998, p. 377) los niveles de medición de las variables son interpretados de la siguiente manera:

- 1.00 correlación negativa perfecta
- 0.90 correlación negativa muy fuerte
- 0.75 correlación negativa considerable
- 0.50 correlación negativa media

- 0.10 correlación negativa débil
- 0.00 no existe correlación alguna entre las variables
- +0.10 correlación positiva débil
- +0.50 correlación positiva media
- +0.75 correlación positiva considerable
- +0.90 correlación positiva muy fuerte
- +1.00 correlación positiva perfecta

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Una vez recolectados los datos proporcionados por el instrumento, se procedió al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizará el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 22. Los datos serán tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, ya que el propósito fue determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95%, margen de error del 5%, así como a un nivel de confianza del 99% y margen de error del 1%. debido a que en la prueba de normalidad se obtuvo como resultado una distribución no normal.

## **2.9. Aspectos éticos**

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajó con docentes por lo tanto el sometimiento a la investigación contó con la aceptación de los mismo docentes de la institución educativa por lo que se aplicó el consentimiento informado accediendo a participar en el método.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

## **Capítulo III**

### **Resultados**

### 3.1. Descripción.

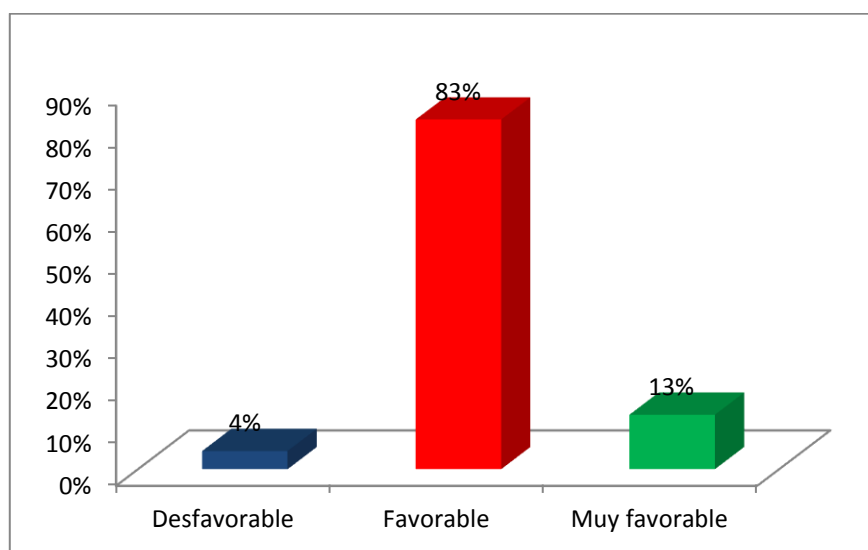
Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva.

### 3.2. Resultados de la variable liderazgo orientado a las personas

Tabla 8

*Descripción de la variable liderazgo orientado a las personas en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

Valido	Frecuencia		Porcentaje
	Desfavorable	3	4%
	Favorable	58	83%
	Muy favorable	9	13%
	Total	70	100%



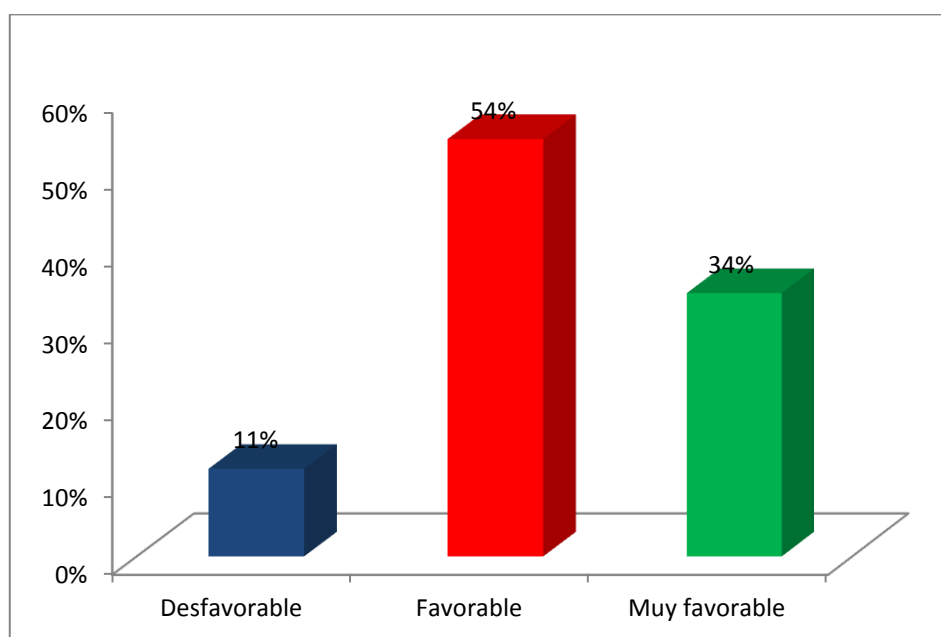
*Figura 2. Niveles del liderazgo orientado a las personas en la institución educativas Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

En la tabla 8 y figura 2 se observa que el 83% de los docentes manifiestan que el liderazgo orientado a las personas tiene un nivel favorable, el 13% un nivel muy favorable, y el 4% un nivel desfavorable.

Tabla 9

*Descripción de la dimensión tolerancia a la libertad en la institución educativa Mario Florián - distrito San Juan de Lurigancho – 2015*

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Desfavorable	8	11%
	Favorable	38	54%
	Muy favorable	24	34%
	Total	70	100%



*Figura 3. Niveles de la tolerancia a la libertad del liderazgo orientado a las personas en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

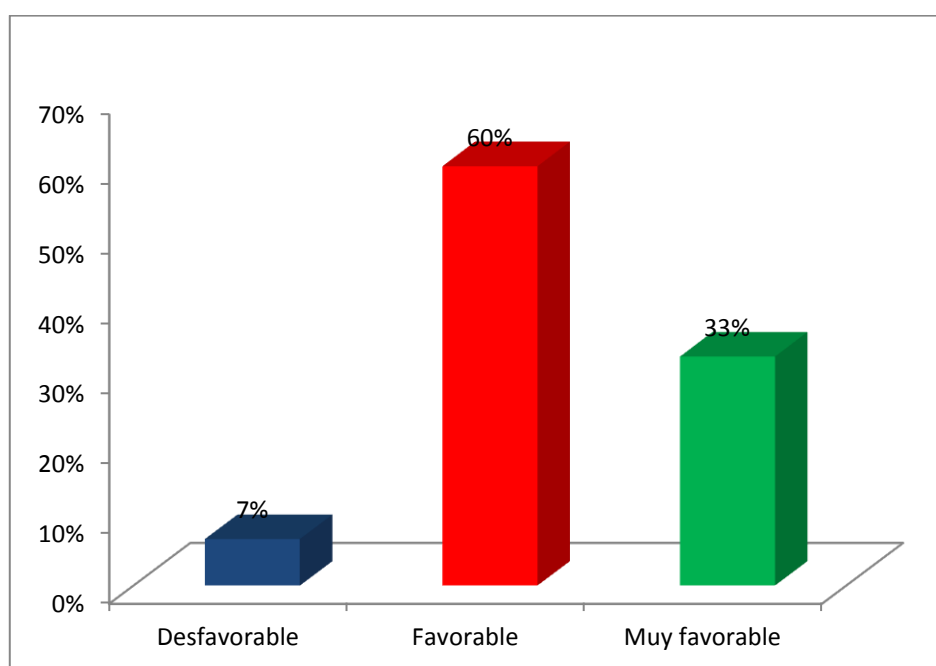
En la tabla 9 y figura 3 se observa que el 34% de los docentes manifiestan que la tolerancia a la libertad del liderazgo orientado a las personas tiene un nivel muy favorable, el 54% un nivel favorable, y el 11% un nivel desfavorable.



Tabla 10

*Descripción de la dimensión demanda de reconciliación en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Desfavorable	4	7%
	Favorable	42	60%
	Muy favorable	23	33%
	Total	70	100%



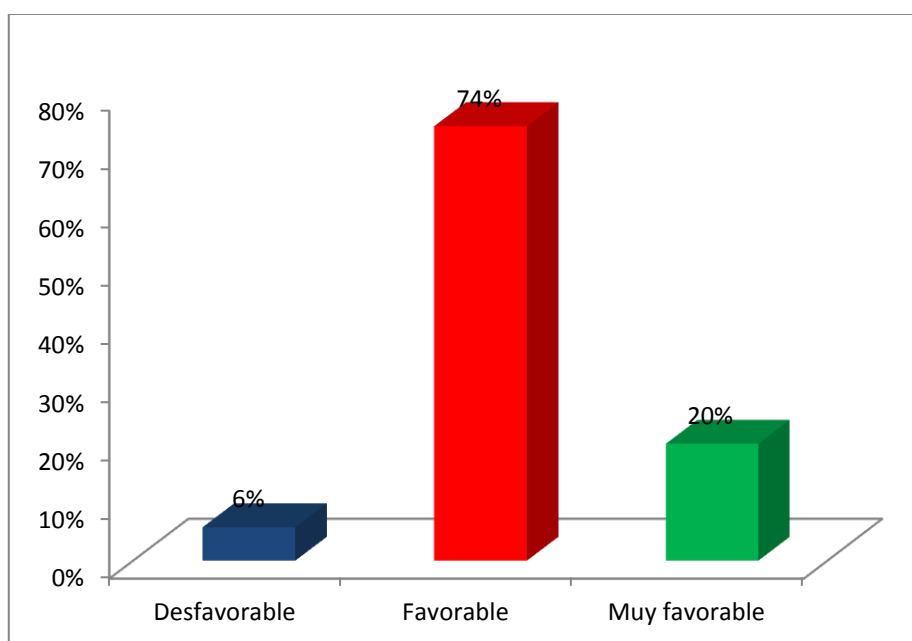
*Figura 4. Niveles de la dimensión demanda de reconciliación del liderazgo orientado a las personas en la Institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho- 2015*

En la tabla 10 y figura 4 se observa que el 33% de los docentes manifiestan que la demanda de reconciliación del liderazgo orientado a las personas tiene un nivel muy favorable, el 60% un nivel favorable y el 6% un nivel desfavorable.

Tabla 11

*Descripción de la dimensión integración en la Institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Desfavorable	4	6%
	Favorable	52	74%
	Muy favorable	14	20%
	Total	70	100%



*Figura 5. Niveles de la dimensión integración del liderazgo orientado a las personas en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

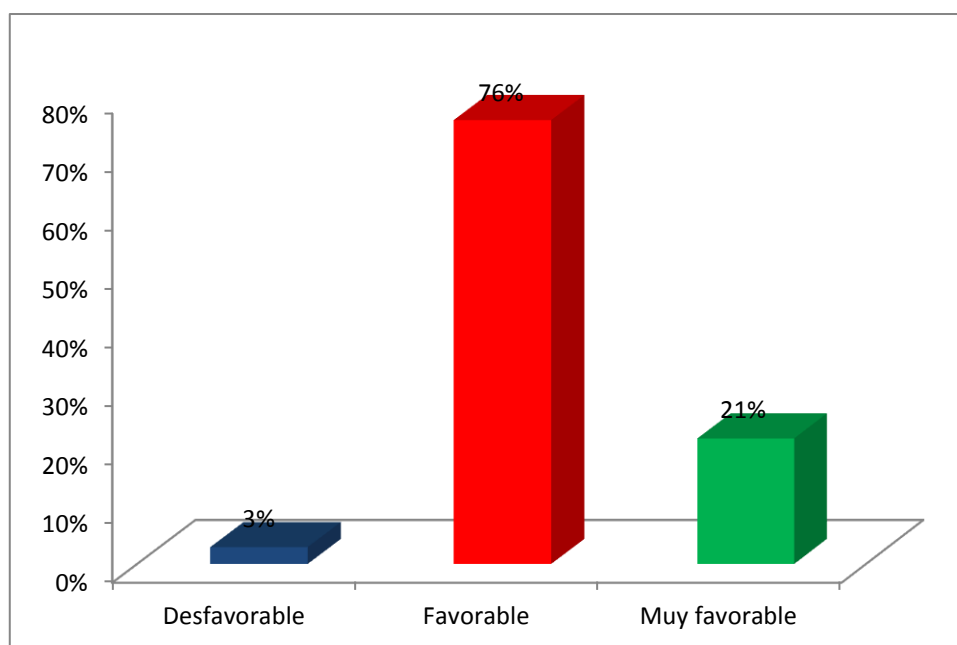
En la tabla 11 y figura 5 se observa que el 20% de los docentes manifiestan que la integración del liderazgo orientado a las personas tiene un nivel muy favorable, el 74% un nivel favorable y el 6% un nivel desfavorable.

### 3.3. Resultados de la clima organizacional

Tabla 12

*Descripción de la variable clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Desfavorable	2	3%
	Favorable	53	76%
	Muy favorable	15	21%
	Total	70	100%



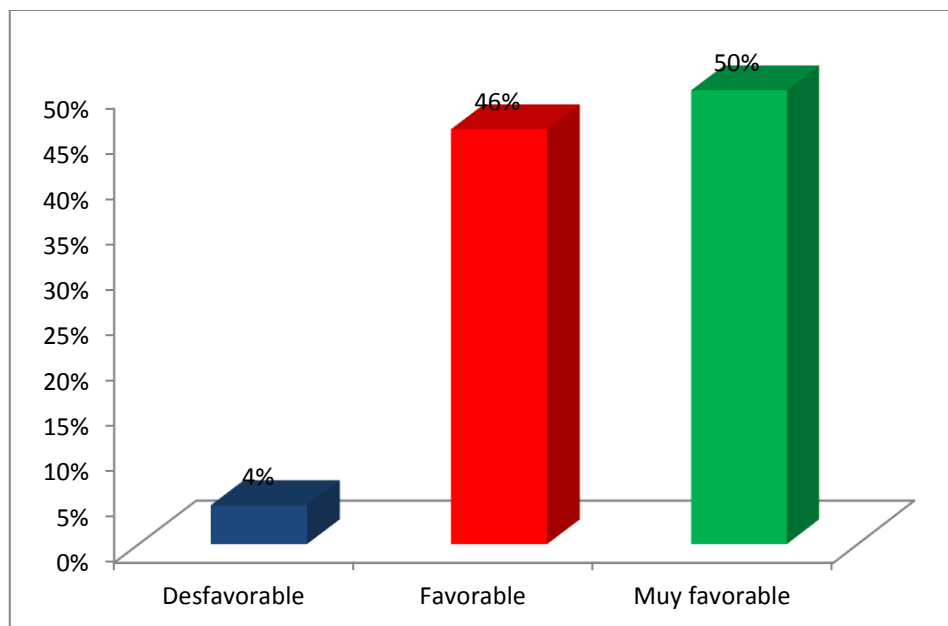
*Figura 6. Niveles de la variable clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

En la tabla 12 y figura 6 se observa que el 21% de los docentes manifiestan tener un nivel muy favorable en lo referente al clima organizacional, el 76% un nivel favorable y el 3% un nivel desfavorable.

Tabla 13

*Descripción de la dimensión responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

Valido	Frecuencia		Porcentaje
	Desfavorable	3	4%
	Favorable	32	46%
	Muy favorable	35	50%
	Total	70	100%



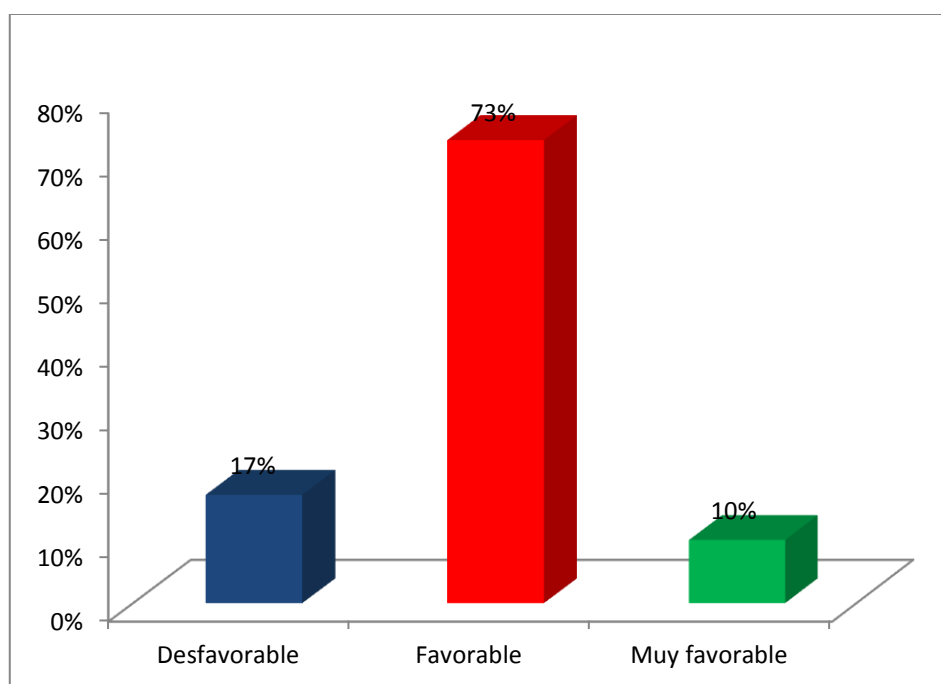
*Figura 7. Niveles de la dimensión responsabilidad del clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015.*

En la tabla 13 y figura 7 se observa que el 50% de los docentes manifiestan tener un nivel muy favorable en lo referido a las responsabilidades, el 46% un nivel favorable y el 4% un nivel desfavorable.

Tabla 14

*Descripción de la dimensión conflicto en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Desfavorable	12	17%
	Favorable	51	73%
	Muy favorable	7	10%
	Total	70	100%



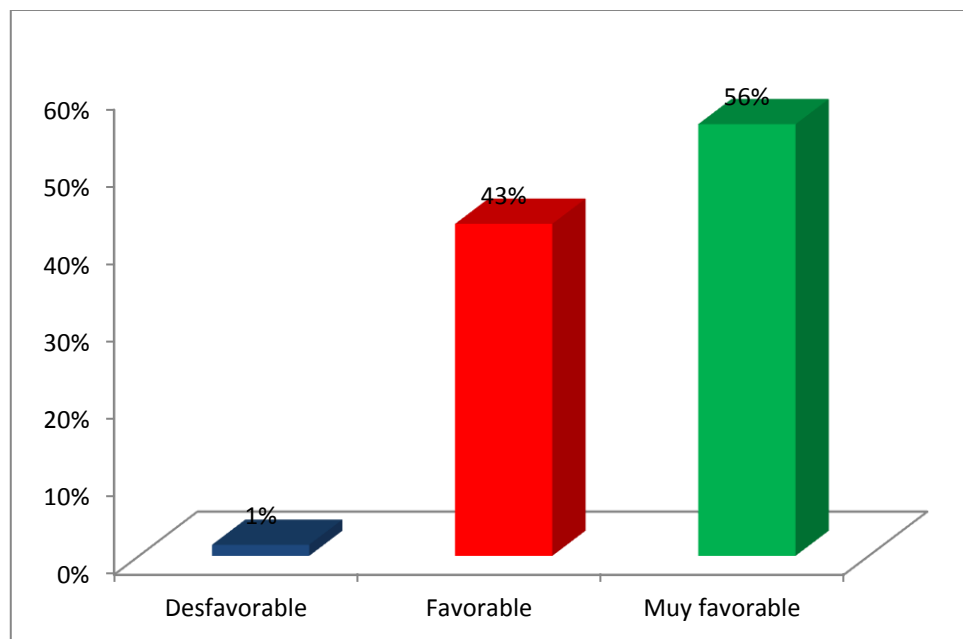
*Figura 8. Niveles de la dimensión conflicto del clima organizacional en la institución educativa Mario Florián - distrito San Juan de Lurigancho - 2015.*

En la tabla 14 y figura 8 se observa que el 10% de los docentes manifiestan tener un nivel muy desfavorable en lo relacionado a los conflictos, el 73% un nivel favorable y el 17% un nivel desfavorable.

Tabla 15

*Descripción de la dimensión identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

		Frecuencia	Porcentaje
Valido	Desfavorable	1	1%
	Favorable	30	43%
	Muy favorable	39	56%
	Total	70	100%



*Figura 9. Niveles de la dimensión identidad del clima organizacional en la institución educativa Mario Florián - distrito San Juan de Lurigancho - 2015.*

En la tabla 15 y figura 9 se observa que el 56% de los docentes manifiestan tener una identidad muy favorable, el 43% favorable y el 1% desfavorable.

Tabla 16

*Prueba de normalidad*

<b>Pruebas de normalidad</b>				
Liderazgo Orientado a las personas	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	
Clima Organizacional	0.429	70	.000	No normal
Clima Organizacional_Responsabilidad	0.377	70	.000	No normal
Clima Organizacional_Identidad	0.410	70	.000	No normal
Clima Organizacional_Conflicto	0.419	70	.000	No normal

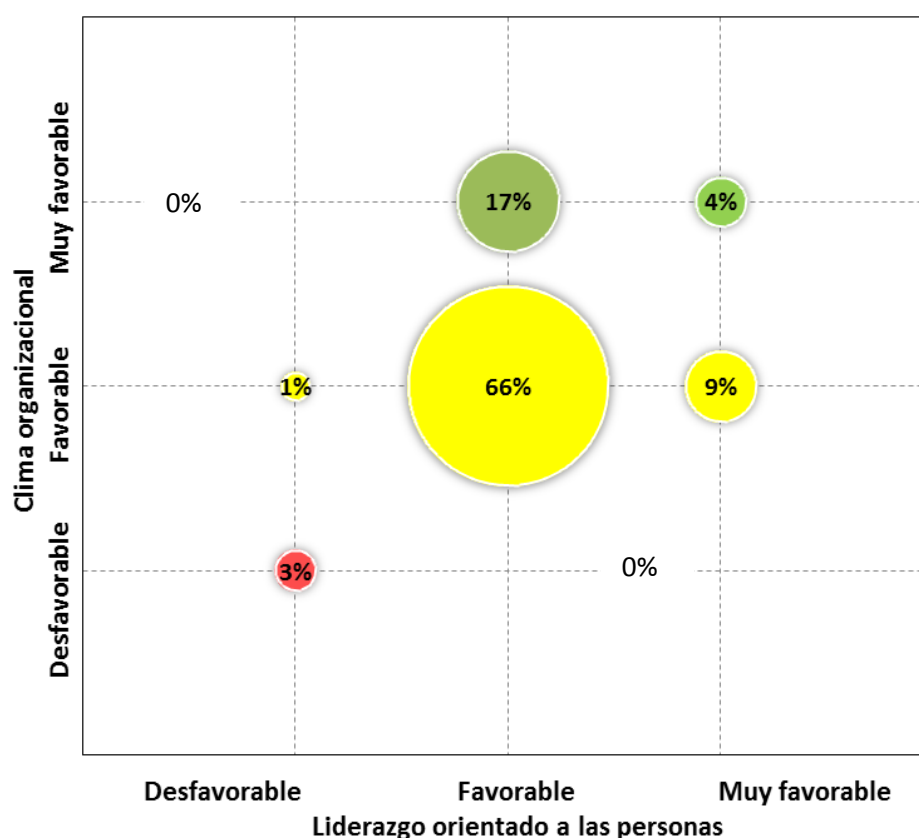
### 3.4. Tablas de contingencia

Tabla 17

*Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015*

		Clima organizacional											
		Desfavorable				Favorable				Muy favorable		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Liderazgo orientado a las personas	Desfavorable	2	3%	1	1%	0	0%	3	4%				
	Favorable	0	0%	46	66%	12	17%	58	83%				
	Muy favorable	0	0%	6	9%	3	4%	9	13%				
Total		2	3%	53	76%	15	21%	70	100%				

Fuente: cuestionarios aplicado a los docentes



*Figura 10. Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

De la tabla 17 y figura 10 se observa que el 3% de los docentes consideran un desfavorable liderazgo orientado a las personas y clima organizacional, 66% consideran favorable el liderazgo orientado a las personas y clima organizacional y un 4% un liderazgo orientado a las personas y clima organizacional muy favorable, en la institución educativa Mario Florián.

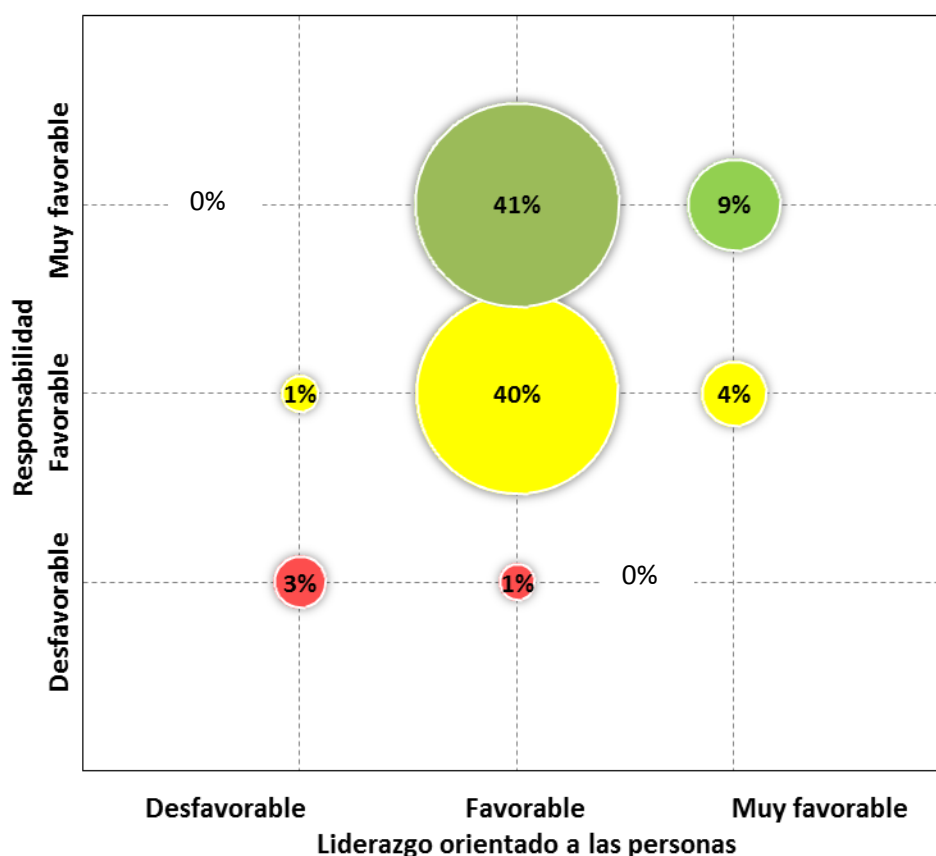


Tabla 18

*Liderazgo orientado a las personas y responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015*

		Responsabilidad							
		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Liderazgo orientado a las personas	Desfavorable	2	3%	1	1%	0	0%	3	4%
	Favorable	1	1%	28	40%	29	41%	58	83%
	Muy favorable	0	0%	3	4%	6	9%	9	13%
Total		3	4%	32	45%	35	50%	70	100%

Fuente: cuestionarios aplicado a los docentes



*Figura 11. Liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

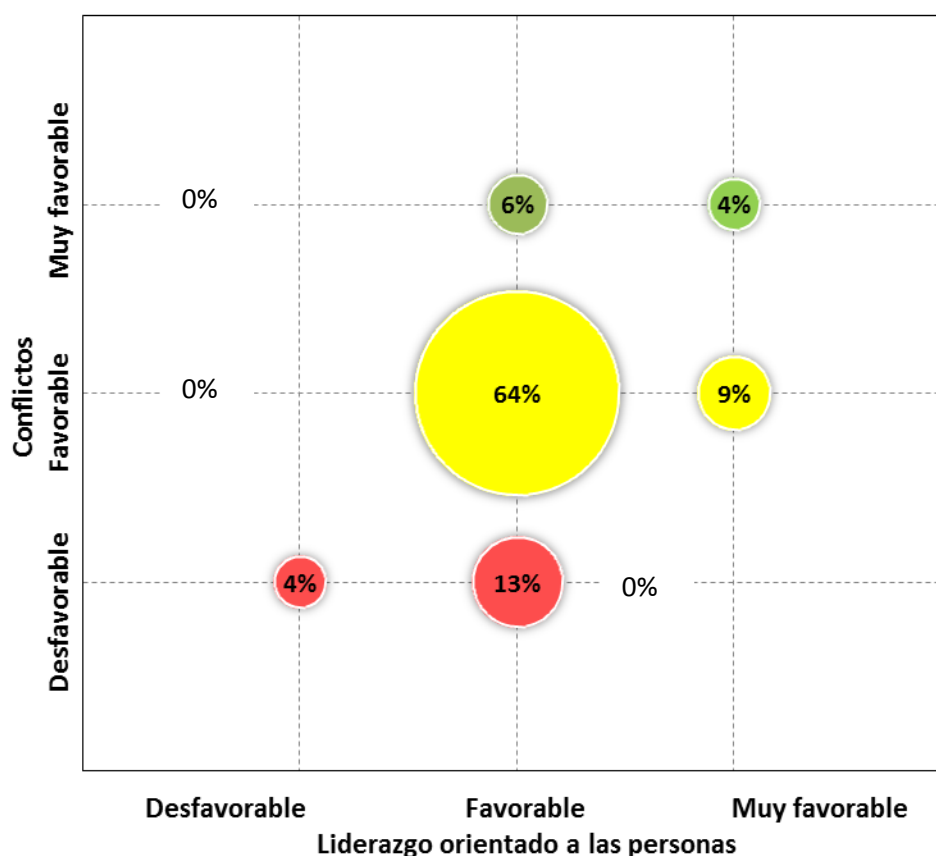
En la tabla 18 y figura 11 se observa que el 3% de los docentes consideran un liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad desfavorable, mientras que un 40% consideran un liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad favorable y un 9% un liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad muy favorable, en la institución educativa Mario Florián.

Tabla 19

*Liderazgo orientado a las personas y conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015*

		Conflictos							
		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Liderazgo orientado a las personas	Desfavorable	3	4%	0	0%	0	0%	3	4%
	Favorable	9	13%	45	64%	4	6%	58	83%
	Muy favorable	0	0%	6	9%	3	4%	9	13%
Total		12	17%	51	73%	7	10%	70	100%

Fuente: cuestionarios aplicado a los docentes



*Figura 12. Liderazgo orientado a las personas y conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015*

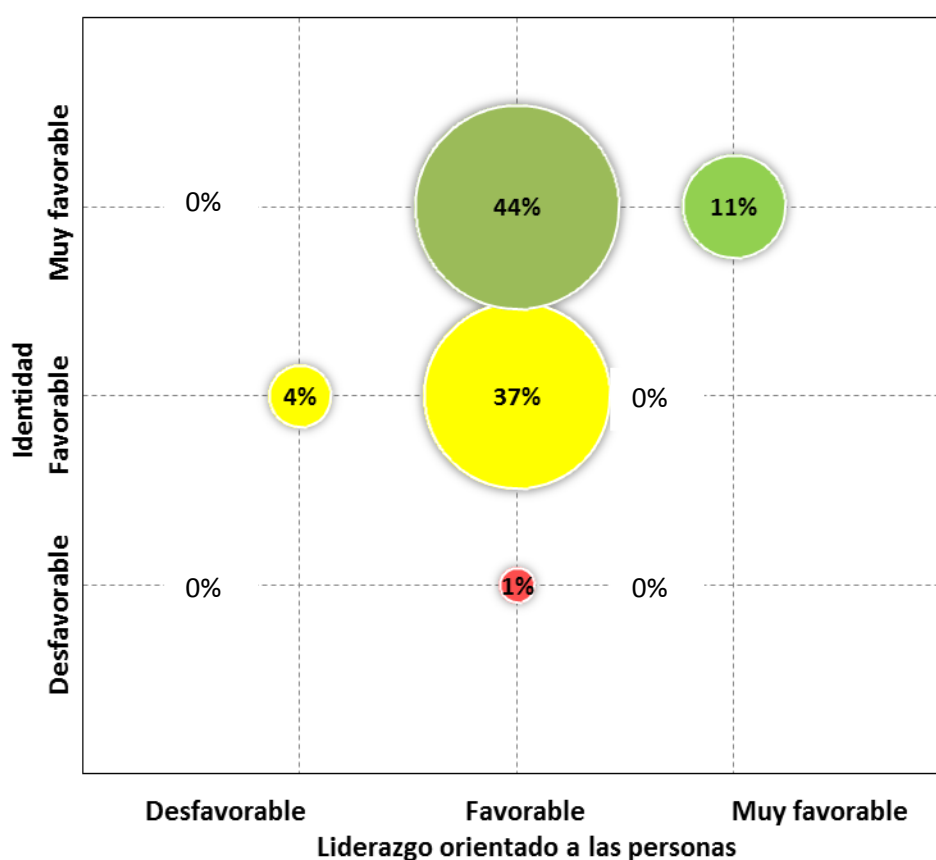
De la tabla 19 y figura 12 se observa que el 4% de los docentes consideran un liderazgo orientado a las personas y los conflictos desfavorable, el 64% de los docentes consideran el liderazgo orientado a las personas y los conflictos favorable, mientras que el 4% consideran un liderazgo orientado a las personas y los conflictos muy favorable, en la institución educativa Mario Florián.

Tabla 20

*Liderazgo orientado a las personas e identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015*

		Identidad						Total	
		Desfavorable		Favorable		Muy favorable			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Liderazgo orientado a las personas	Desfavorable	0	0%	3	4%	0	0%	3	4%
	Favorable	1	1%	26	37%	31	44%	58	83%
	Muy favorable	0	0%	1	1%	8	11%	9	13%
Total		1	1%	30	43%	39	56%	70	100%

Fuente: cuestionarios aplicado a los docentes



*Figura 13. Liderazgo orientado a las personas e identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015*

De la tabla 20 y figura 13 se observa que el 0% de los docentes consideran un liderazgo orientado a las personas y clima organizacional desfavorable, el 37% un liderazgo orientado a las personas y clima organizacional favorable y el 11% consideran un liderazgo orientado a las personas e identidad muy favorable.,

### 3.5. Prueba de hipótesis

#### Prueba de hipótesis general

**H0:** No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

**H1:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – Distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

Tabla 21

Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y clima organizacional

Correlaciones				
		Liderazgo orientado a las personas	Clima organizacional	
Rho de Spearman	Liderazgo orientado a las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,467**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	70	70
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,467**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla 21 se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r_s = 0.467$ , lo cual significa que existe una correlación positiva media entre las variables, frente al  $p = 0.001 < 0.01$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015.

### 3.6. Prueba de hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1:

**H0:** No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015

**H1:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

Tabla 22

Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad

Correlaciones				
			Liderazgo orientado a las personas	Responsabilidad
Rho de Spearman	Liderazgo orientado a las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,569**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	70	70
	Responsabilidad	Coefficiente de correlación	,569*	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	70	70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 22 se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r_s = 0.569$ , lo cual significa que existe una correlación positiva media entre las variables, frente al  $p = 0.003 < 0.01$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015.

## Hipótesis específica 2:

**H0:** No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y los conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

**H1:** Existe una relación directa y significativa entre los conflictos y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

Tabla 23

Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y los conflictos

Correlaciones				
			Liderazgo orientado a las personas	Conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo orientado a las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,433 <sup>*</sup>
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	70	70
	Conflictos	Coefficiente de correlación	,433 <sup>*</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	70	70

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 23 se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r_s = 0.433$ , lo cual significa que existe una correlación positiva media entre las variables, frente al  $p = 0.018 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las persona y los conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015

### Hipótesis específica 3:

**H0:** No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

**H1:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

Tabla 24

Nivel de correlación y significación del liderazgo orientado a las personas y la identidad

Correlaciones				
			Liderazgo orientado a las personas	Identidad
Rho de Spearman	Liderazgo orientado a las personas	Coeficiente de correlación	1,000	,325*
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	70	70
	Identidad	Coeficiente de correlación	,325*	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	70	70

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 24 se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $r_s = 0.325$ , lo cual significa que existe una correlación positiva media entre las variables, frente al  $p = 0.006 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las y la identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015.

## **Capítulo IV**

### **Discusión**



## Discusión

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional sobre la relación del liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional.

Según los resultados de la estadística aplicada a los docentes el análisis se llevó a cabo con el propósito de especificar las dimensiones, características y rasgos importantes de las variables Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional.

En la hipótesis general se describe el análisis de correlación de Spearman: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015, con un nivel de significancia de 0.01  $r_s=0.467$ , y  $p=0.001<0.01$ , lo cual significa que existe una correlación positiva media entre las variables, En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, dicho resultado se confirman con Holloway (2012) quien realizó una investigación titulada “Leadership Behavior and Organizational Climate: An study in a non-profit organization”, luego de procesar los datos se llegó a las siguientes conclusiones: Los resultados revelan que el comportamiento de liderazgo orientado a las personas tiene una relación significativa con las dimensiones de clima organizacional, con un valor rho de Spearman de .401;  $p=0.001<.01$ .

Con respecto a la primera hipótesis específica se describe en la tabla del análisis de correlación de Spearman que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015, con un nivel de significancia de 0.01,  $r_s = 0.569$  y  $p=0.003 < 0.01$ . En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, encontrándose similitud con Guardia (2013) realizó una tesis titulada “Calidad de gestión educativa y clima organizacional en los institutos educativos en la red N° 7 de la unidad de Gestión Educativa Local N°04 – Comas 2013”, concluyendo que, existe una relación entre la calidad de gestión educativa y la dimensión responsabilidad del clima organizacional con una

correlación de  $r_s = 0,45$   $p = 0.001 < .01$ , en las instituciones educativas de la red N° 7 de la ugel 04 – Comas.

Respecto a la segunda hipótesis específica se describe en la tabla del análisis de correlación de Spearman que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y los conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015, con un nivel de significancia de 0.05,  $r_s = 0.433$  y  $p = 0.018 < 0.05$ . En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, confirmando los resultados con Henríquez y Tafur (2014) elaboraron un trabajo de investigación titulado “Relación entre liderazgo y clima organizacional en la institución educativa Virgen del Rosario” año 2013, Lima – Perú”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional de la institución educativa Virgen del Rosario, año 2013, obteniéndose como coeficiente de correlación no paramétrico de tipo positivo ( $r_s = .478$ ;  $p = 0.001 < .01$ ).

En la prueba de la tercera hipótesis específica los resultados describen en el análisis de correlación de Spearman que: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la dimensión identidad del clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015, con un nivel de significancia de 0.05,  $r_s = 0.325$  y  $p = 0.006 < 0.05$ . En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, confirmando los resultados con Campos (2012) quien elaboró una tesis titulada “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”, llegando a la conclusión que el liderazgo directivo y la dimensión identidad del clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada con  $r_s = 0.67$ ;  $p = 0.001 < .01$ , en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones**

## Conclusiones

**Primera:** Existe una correlación positiva media y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015, con un nivel de significancia de 0.01,  $r_s = 0.467$  y  $p=0.001 < 0.01$ .

**Segunda:** Existe una correlación positiva media y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015, con un nivel de significancia de 0.01,  $r_s = 0.569$  y  $p=0.003 < 0.01$ .

**Tercera:** Existe una correlación positiva media y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y los conflictos en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015, con un nivel de significancia de 0.05,  $r_s = 0.433$  y  $p=0.018 < 0.05$ .

**Cuarta:** Existe una correlación positiva media y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la identidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015, con un nivel de significancia de 0.05,  $r_s = 0.325$  y  $p=0.006 < 0.05$ .

## **Capítulo VI**

### **Recomendaciones**

## **Recomendaciones**

**Primera:** De acuerdo a la conclusión del nivel de correlación entre el liderazgo orientado a las personas y clima organizacional es pertinente formar directores líderes orientados a las personas y no a las tareas, mediante la escuela de formación de líderes, para fomentar climas organizacionales favorables o muy favorables y que permitan la identificación plena de cada miembro con su institución educativa.

**Segunda:** Dado que la dimensión responsabilidad del clima organizacional tuvo una correlación positiva media, se sugiere realizar talleres de sensibilización de autonomía y toma de decisiones de docentes en la institución educativa, mediante estrategias en comunicación organizacional y personal.

**Tercera:** Debido a que la dimensión conflictos tuvo una correlación positiva media debe propiciarse talleres de sensibilización de manejo y resolución de conflictos y relaciones interpersonales, para poder prevenir, saber manejar y resolver adecuadamente los conflictos en la institución educativa Mario Florián.

**Cuarta:** La dimensión identidad tuvo una correlación positiva media, por lo que es necesario realizar talleres vivenciales para fortalecer la identidad de los docentes en la institución educativa Mario Florián.

## **Capítulo VII**

### **Referencias Bibliográficas**

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing educativo. Herramientas modernas de gestión educativa*. Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Arteaga, V. (2010). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por trabajadores de la I.E. "Víctor Andrés Belaunde"*. Trujillo Perú.
- Avila, R. (1997). *El reto de Fortalecer la Identidad de la Institución Educativa*.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación de México.
- Borsari, M. y Gallicchio, M. (2008). *Integración o Exclusión*. Novedades Educativas.
- Brunet L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo*. México D.F.: Sitesa.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*.
- Bruner, J. (1995). *Meaning and Self in Cultural Perspective*. London Sage.
- Cabanellas, G. (2009). *Tolerancia y Libertad*.
- Cante, F. y Ortiz, L. (2006). *Umbrales de Reconciliación, Perspectivas de Acción Política Noviolenta*. Centro de Estudios Políticos e Internacionales. Universidad del Rosario.
- Campos, H. (1995). *Nuevo Manual de Urbanidad y Valores*. Perú: Grapsa.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Tesis de Maestría.
- Carrasco, D. (2009). *Metodología de la Investigación científica*. Lima Perú: San Marcos.
- Casado, L. y Prat, T. (2007). *Como afrontar y resolver los conflictos*. Barcelona: Bresca.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.



- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: MC. Graw Hill Bva.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Segunda edición. México Distrito Federal. Mc Graw Hill.
- Colmenares, J. y Palacios, J. (2013). *Clima organizacional y asertividad en los docentes de las instituciones educativas N°5127 y 5128 del distrito de Ventanilla Callao 2013*. Perú: UCV. Tesis de Maestría.
- Cuadrado, I. (2009). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. Universidad de Almería.
- Dessler, G. (1996). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Leais.
- Enríquez, R. y Tafur, I. (2014). *Relación entre liderazgo y clima organizacional en la institución educativa “Virgen del Rosario” año 2013*. Perú: UCV. Tesis de Maestría.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Fischman, D. (2005). *El Líder transformador I*. Lima Perú.
- Foladori, H. (2011). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Colombia. Artículo. Recuperado de [www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo\\_lewin.html](http://www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html)
- Garay, E. (2009). *Instituto Argentino de Administración de Proyectos*. Recuperado de [www.iaap.com.ar](http://www.iaap.com.ar)
- García, P. y Medina, L. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Guardia, Y. (2013). *Calidad de gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas en la red N° 7 de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04 – Comas 2013*. Perú: UCV. Tesis de Maestría.
- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: CengageLearning.
- Henríquez (2011). *El clima organizacional y la comunicación entre el personal directivo y docente del liceo nacional bolivariano Aguirre*. Venezuela: Universidad de Carabobo. Tesis de Maestría.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Mcgraw-Hill/ Interamericana.
- Henríquez, S. y Tafur (2014). *Relación entre liderazgo y clima organizacional en la institución educativa Virgen del Rosario año 2013, Lima – Perú*.
- Holloway, J. (2012). *Leadership Behavior and Organizational Climate: An study in a non-profit organization*. Southeast Georgia. Research paper. USA.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Pretince Hall Hispanoamericana.
- James, E. y Lindsey, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Thomson.
- Koontz, H. (1998). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Lewin, K. (1940). *El poder y el líder*. Santiago: Andres Bello.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, J. (1999). *Procesos de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Made, P. (2013). *Liderazgo eficaz orientado a las personas*. Recuperado de <https://prezi.com/eimzrwqoxn7w/liderazgo-eficaz-orientado-a-las-personas/>
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Melendo, M. (1985). *Comunicación e Integración Personal*. Sal Terrae.
- Ministerio de Educación. (2012). *1 Formación Ciudadana y Cívica*. Perú: Santillana.
- Monereo, C. y Pozo J. (2011). *La Identidad en Psicología de la Educación*. España: Narcea.
- Muchinsky, P. (1976). *An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire; An empirical and theoretical extension of the Sims and La Follette Study*. Public Personnel.
- Pérez, J. (1996). *El Liderazgo y la gerencia*. Bogotá Colombia. Revista Universidad EAFIT N°102.
- Prieto, J. (2010). *El liderazgo orientado a las relaciones para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencias exactas del colegio*

- nacional Santo Domingo de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados período 2006-2010.* Ecuador: Universidad Estatal de Bolívar.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración.* Décima Edición. México.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones.* Barcelona: UOC.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional.* México: Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional.* México: Alfaomega.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración.* México: Limusa.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones.* Barcelona: EUB.
- Stogdill, R. (1963). *Manual for leadership behavior description, Questionnaire – Form XII: An experimental revision.*
- Umaña, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano.* San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas.* México: Trillas.
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden.* Bilbao: Mensajero.
- Villancis, J. (2004). *El ABC del liderazgo, gerencia y recursos humanos.* Quito. Tallpa. Manual para la descripción del comportamiento de liderazgo, Fisher College of Business-The Ohio State University.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization.* Sexta Edición. Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hall.

## **Anexos**

Matriz de consistencia



			-Identidad	conflictos Valores Intensidad en el trabajo	17-18-19-20-21-22-23-24	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<b>TIPO:</b> Básica con un nivel descriptivo y correlacional  <b>DISEÑO:</b> No experimental de corte transversal y correlacional	<b>POBLACIÓN:</b> 70 docentes  <b>TIPO DE MUESTRA:</b> <b>Muestra censal</b>  <b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 70 docentes	<b>Variable 1: Liderazgo orientado a las personas</b>  <b>Técnica: Encuesta</b>  <b>Instrumento: Ficha técnica</b>  Autor: Ana Alegre Haro  Año: 2015  Monitoreo: 60'  Ámbito de Aplicación: Institución educativa. Mario Florián  Forma de Administración:	<b>DESCRIPTIVA:</b>  Tabla de frecuencia y porcentajes y Figura de barras  <b>INFERENCIAL:</b>  Tabla de contingencia y Figura de burbujas  Para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico de las correlaciones de Rho Spearman en comparación con la tabla de valores críticos del coeficiente de correlación.			
		<b>Variable 2: Clima organizacional</b>  <b>Técnica: Encuesta.</b>  <b>Instrumentos: Ficha técnica</b>  Autor: Ana Alegre Haro  Año: 2015  Monitoreo: 60'  Ámbito de Aplicación: Institución educativa				

		Mario Florián	
		Forma de Administración:	



## **Cuestionario**

## **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información de Liderazgo orientado a las personas y el Clima Organizacional en la IE Mario Florián.

La respuesta a este cuestionario es personal y confidencial, el propósito es obtener una respuesta honesta, no es un examen y no existe una respuesta correcta o incorrecta.

Nota:

El término “compañero” o “miembro” se refiere a los docentes que trabajan con usted.

El término “jefe” se refiere al director de la IE Mario Florián con quien usted trabaja.

### **INSTRUCCIONES**

Califique con una escala de 1 a 5 (1, 2, 3, 4 y 5), marcando con el cursor la casilla que muestre la respuesta seleccionada.

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1 | Nunca 5          |
| 2 | Rara vez 4       |
| 3 | Ocasionalmente 3 |
| 4 | Frecuentemente 2 |
| 5 | Siempre 1        |

Es importante que las valuaciones revelen la situación actual y no lo que debería ser. Le pido que su respuesta sea espontánea y sincera, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario, las respuestas se tratarán y procesarán confidencialmente.

Luego de completar la encuesta agradeceré entregarme en físico o enviar el archivo al siguiente correo electrónico: [analegreh@hotmail.com](mailto:analegreh@hotmail.com)

## **LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS**

Item	Afirmación	1	2	3	4	5
TOLERANCIA A LA LIBERTAD						
1	Permite a los miembros completar su trabajo con libertad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Permite a los miembros el uso de su propio juicio para la solución de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Incentiva la iniciativa en los miembros del grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Permiten a los miembros hacer su trabajo de la mejor forma que piensan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Asigna los trabajos y permite a los miembros manejarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Permite a los miembros flexibilidad en el trabajo y deja que se vayan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Es reacio a permitir a los miembros alguna libertad a la acción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Permite al grupo un alto grado de iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DEMANDA DE RECONCILIACIÓN						
9	Afronta problemas complejos con eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Se abruma por los detalles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Se enreda con las cosas del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Reduce los problemas y mantiene el orden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Se siente confundido cuando se le hacen muchas observaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Respeta la solución de problemas de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Sabe disculparse ante los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Es paciente y comprensivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTEGRACIÓN						
17	Mantiene al grupo trabajando como equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Resuelve conflictos cuando ocurren en el grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Item	Afirmación	1	2	3	4	5
19	Ve si el trabajo en grupo es coordinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Ayuda a los miembros del grupo a resolver sus diferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Se anticipa a los problemas y planea para resolverlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Es alegre e integrador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Es imparcial con las actividades de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Promueve reuniones de confraternidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Item	Afirmación	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD						
1	Toma decisiones durante la realización de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Le permiten desarrollar iniciativas en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Existe autonomía en el desarrollo del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Se responsabiliza por los trabajos que realizó.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	En general la toma de decisiones y responsabilidades son manejadas adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Considera que su trabajo tiene influencia en el desempeño de estándares obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Participa en la toma decisiones para realizar su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Asume responsabilidades en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IDENTIDAD						
9	Se identifica con los valores y metas de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Siente el deseo de continuar trabajando en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Item	Afirmación	1	2	3	4	5
11	No abandonaría su trabajo a cambio de otro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Considera que hay una inversión en usted, por el cual evitaría dejar el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Dedica tiempo e intensidad a su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Considera que hay una obligación moral de continuar en la institución educativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Colabora desinteresadamente con las actividades extracurriculares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Se identifica con los estudiantes de la institución educativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONFLICTO						
17	Los conflictos son resueltos positivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Los conflictos son resueltos oportunamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Existen maneras útiles de prevenir conflictos en las áreas curriculares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	No existen conflictos personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	En general los conflictos son bien manejados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Se evita volver a repetir los mismos problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Después de resolver un conflicto viene la autocrítica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	La resolución de controversias no llega a instancias superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su cooperación.

## **Validez del instrumento**

# **CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Sugerencias
	<b>DIMENSION 4: RESPONSABILIDAD</b>				
1	Tomo decisiones durante la realización de mi trabajo.	✓	✓	✓	
2	Me permiten desarrollar mis iniciativas en el trabajo.	✓	✓	✓	
3	Existe autonomía en el desarrollo del trabajo	✓	✓	✓	
4	Me responsabilizo por los trabajos que realizo	✓	✓	✓	
5	En general la toma de decisiones y responsabilidades son manejadas adecuadamente	✓	✓	✓	
6	Considero que mi trabajo tiene influencia en el desempeño/estándares obtenidos	✓	✓	✓	
7	Participo en la toma decisiones para realizar mi trabajo.	✓	✓	✓	
8	Asumo responsabilidades en el trabajo	✓	✓	✓	
	<b>DIMENSION 5: CONFLICTO</b>				
9	Los conflictos son resueltos positivamente.	✓	✓	✓	
10	Los conflictos son resueltos oportunamente	✓	✓	✓	
11	Existe maneras útiles de prevenir conflictos en las áreas curriculares	✓	✓	✓	
12	No existen conflictos personales.	✓	✓	✓	
13	En general los conflictos son bien manejados	✓	✓	✓	
14	Se evita volver a repetir los mismos problemas	✓	✓	✓	
15	Después de resolver un conflicto viene la autocritica	✓	✓	✓	
16	La resolución de controversias no llegan a instancias superiores	✓	✓	✓	
	<b>DIMENSION 6: IDENTIDAD</b>				
17	Me identifico con los valores y metas de la Institución Educativa	✓	✓	✓	
18	Siento el deseo de continuar trabajando en la Institución Educativa	✓	✓	✓	
19	No abandonaré mi trabajo a cambio de otro.	✓	✓	✓	
20	Considero que hay una inversión en mí, por el cual evitaría dejar el trabajo.	✓	✓	✓	
21	Dedico tiempo e intensidad a mi trabajo	✓	✓	✓	
22	Considero que hay una obligación moral de continuar en la Institución Educativa	✓	✓	✓	

23	Colaboro desinteresadamente con las actividades extracurriculares	✓		✓		✓		
24	Me identifico con los estudiantes de la institución educativa	✓		✓		✓		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DRA. JESSICA PALACIOS GARAY DNI: 00370757

Especialidad del validador: METODOLOGA


<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de Dic del 2014

  
Dra. Jessica Paola Palacios Garay  
C.P. # 0300370757

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TOLERANCIA A LA LIBERTAD</b>							
1	Permite a los miembros completar su trabajo con libertad	✓		✓		✓		
2	Permite a los miembros el uso de su propio juicio para la solución de problemas	✓		✓		✓		
3	Incentiva la iniciativa en los miembros del grupo	✓		✓		✓		
4	Permiten a los miembros hacer su trabajo de la mejor forma que piensan	✓		✓		✓		
5	Asigna los trabajos y permite a los miembros manejarlo	✓		✓		✓		
6	Permite a los miembros flexibilidad en el trabajo y deja que se vayan	✓		✓		✓		
7	Es reacio a permitir a los miembros alguna libertad a la acción.	✓		✓		✓		
8	Permite al grupo un alta grado de iniciativa	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2: DEMANDA DE RECONCILIACIÓN</b>							
9	Afronta problemas complejos con eficiencia	✓		✓		✓		
10	Se abruma por los detalles	✓		✓		✓		
11	Se enreda con las cosas del trabajo	✓		✓		✓		
12	Reduce los problemas y mantiene el orden	✓		✓		✓		
13	Se siente confundido cuando tiene muchas observaciones	✓		✓		✓		
14	Respeta la solución de problemas de los demás	✓		✓		✓		
15	Sabe disculparse ante los demás	✓		✓		✓		
16	Es paciente y comprensivo	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3: INTEGRACIÓN</b>							
17	Mantiene al grupo trabajando como equipo	✓		✓		✓		
18	Resuelve conflictos cuando ocurren en el grupo	✓		✓		✓		
19	Ve si el trabajo en grupo es coordinado	✓		✓		✓		
20	Ayuda a los miembros del grupo a resolver sus diferencias	✓		✓		✓		
21	Se anticipa a los problemas y planea para resolverlos	✓		✓		✓		
22	Es alegre e integrador	✓		✓		✓		
23	Es imparcial con las actividades de los demás	✓		✓		✓		
24	Promueve reuniones de confraternidad	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Fernandez Lara Augusto Ricardo    DNI: 07675570

Especialidad del validador: Mg. en Administración de la Educación

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de Dic del 2014

  
Augusto Ricardo Fernández Lara  
Mg. Adm. en la Educ.

Firma del Experto Informante.

Base de datos

Participante	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS																							
	Repuesta a afirmaciones																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	3	1	4	4	3	2	4	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3	1	2	1	1	1	2
2	4	4	3	4	3	2	1	4	5	1	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
3	5	5	5	5	4	4	2	4	5	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3
4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4
5	4	4	3	3	3	4	2	3	5	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3
6	5	5	4	5	4	3	1	3	4	1	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4
7	4	3	4	3	4	3	1	4	4	2	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2
8	5	5	5	5	5	4	1	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
9	5	3	4	5	5	4	1	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	2	3	3	5
10	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	5	3	5
11	5	4	5	5	5	4	2	3	5	1	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3
12	4	4	3	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
13	4	4	3	4	4	4	1	5	5	2	5	4	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2
14	2	4	5	5	3	2	2	2	4	3	5	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4
15	4	3	3	4	3	3	3	4	5	2	4	4	2	5	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2
16	5	4	3	3	3	2	3	4	5	1	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	5	4
17	4	3	4	2	3	3	1	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	5	4
18	5	5	4	4	3	4	3	5	5	1	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	3	2	4
19	4	5	4	3	5	5	2	4	5	1	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5
20	5	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5
21	4	4	5	4	4	5	2	5	5	1	4	5	4	5	4	5	5	3	4	2	4	4	4	4
22	5	5	5	4	5	4	3	4	4	1	3	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	5	3
23	4	3	2	5	4	4	2	3	5	2	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
24	4	5	4	4	5	5	2	5	5	1	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5
25	5	4	3	3	4	5	1	5	5	1	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4
26	4	3	5	4	5	4	1	4	4	1	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	5
27	4	5	5	4	4	5	1	5	5	1	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
28	5	5	4	5	4	4	1	3	5	1	5	5	2	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5
29	5	5	5	2	5	2	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4
30	4	4	5	3	5	5	1	5	5	1	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
31	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4
32	4	4	3	3	4	5	1	4	3	1	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5
33	4	5	5	4	5	4	2	4	4	2	3	5	5	4	5	5	3	4	4	3	5	3	4	5
34	4	5	5	5	3	5	2	4	4	1	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
35	5	5	5	4	4	5	1	5	5	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4
36	5	5	4	5	4	3	1	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4
37	3	4	5	4	5	4	1	5	4	2	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5
38	4	5	5	5	3	5	1	5	3	1	5	5	4	5	5	3	5	3	3	4	3	3	5	5
39	5	4	4	5	5	3	2	4	3	1	4	5	3	3	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4
40	4	5	4	4	5	5	1	5	5	1	3	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5
41	4	5	5	5	5	3	2	4	5	1	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3
42	5	5	3	3	5	4	2	4	5	2	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
43	4	4	2	5	4	4	1	3	5	2	3	5	3	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4
44	5	4	5	5	4	4	3	5	4	1	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5
45	5	4	4	5	5	4	1	5	3	1	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
46	4	5	5	4	5	3	1	3	5	3	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	4	5
47	5	3	5	4	4	4	1	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	3	5	3	3	5	5	4
48	5	4	3	5	5	5	2	4	5	1	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4
49	5	5	5	4	4	3	3	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3
50	4	5	3	3	5	3	1	5	4	2	5	3	3	4	4	5	5	2	3	3	4	5	4	5
51	5	4	4	5	4	4	1	5	5	2	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4
52	5	3	5	5	5	4	1	5	4	1	5	4	5	5	3	4	5	2	3	4	5	3	5	5
53	4	5	5	4	5	4	3	4	5	1	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4
54	5	5	4	5	5	4	1	5	5	3	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4
55	5	5	5	4	5	5	3	4	5	1	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
56	4	5	5	4	4	4	1	3	5	1	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	3
57	5	5	3	5	4	4	1	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4
58	5	3	3	4	5	3	1	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	3
59	5	4	2	4	5	4	1	3	5	1	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5
60	4	5	3	5	5	3	1	4	5	1	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4	5	3
61	5	4	4	5	5	4	2	4	5	1	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	5	5
62	4	5	5	5	5	5	2	5	5	3	3	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	3
63	5	5	3	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	3	5
64	5	5	2	5	5	5	1	4	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	3	3	5
65	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4
66	5	5	5	3	5	5	1	3	5	1	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	1	4	4	1	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4
68	5	5	4	4	4	5	2	5	5	1	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5
69	5	5	4	3	5	5	1	4	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5
70	5	5	5	5	5	4	1	4	5	1	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4

Participante	CLIMA ORGANIZACIONAL																							
	Respuesta a afirmaciones																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	2
2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	1	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	1	4	1	4	4
4	4	3	3	5	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	2	4	3	4	2
5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	2	4	5	5	5	5	3	3	3	2	4	4	4	2
6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	1	3	4	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
8	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	2	2	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5
10	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	3	3	4	1	4	5	5	1
11	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3
12	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
13	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	1	5	4	5	5
14	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2
15	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	5	2
16	3	5	4	5	5	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
17	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
18	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	2	4	4	3
19	4	3	4	5	3	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	2	3	3	5	4	3	4
20	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
21	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3
22	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	2	5	3	3	4	3	4	3	4	4
23	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	3	3	3	2	4	4	5	2
24	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3
25	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	2	4	4	4
26	4	3	4	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4
27	5	5	5	4	5	5	2	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	3	4	4
28	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4
29	5	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	4	3	3	4	2	3	4
30	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3
31	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	4	5	2
32	4	4	5	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	2	4	5	2	3	4	4
33	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
34	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4
35	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5
36	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	2	5	3	4	5
37	5	3	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4
38	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4
39	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	3	5	3	3	5	2
40	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	4	4	3	2	5	4	3	5
41	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	1	4	5	4	3	4
42	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	2	4	3	4	5	4	4	2	4	2	4	1	5	4
43	4	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	2	4	4	4	3
44	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	2	4	5	4	5	4	5	4	2	3	4	2	5	4
45	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	3	2
46	5	3	3	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5
47	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	2	4	4	4	4	3
48	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5
49	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	2
50	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	5	3	1	5	4	4	1	1
51	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2	2	4	4	5	2
52	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	2	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5
53	4	4	4	5	3	4	3	5	5	4	2	5	5	4	5	4	3	4	4	2	4	3	3	2
54	5	3	5	3	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	2	4	4	3	4	5	4
55	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4
56	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3
57	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	2	5	4	1	5	4
58	4	4	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	6	4	3	2	4	3	4	2
59	4	3	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	1	4	3	4	5	4
60	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	2	5	4	4	5
61	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3
62	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	2
63	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5
64	3	4	5	5	4	2	4	5	4	5	5	3	4	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5
65	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	1
66	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	3	4
67	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	5	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	2
69	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5
70	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	3	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5